

# KEPEMIMPINAN *dan Berpikir* SISTEM

**M**emimpin orang berarti menginspirasi, memengaruhi, dan membimbing. Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dengan sukarela berperilaku berbeda. Ini adalah proses memengaruhi orang—mendorong mereka melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini melibatkan pengembangan dan komunikasi memperbaiki visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mengamankan keterlibatan mereka.

Kepemimpinan adalah gagasan yang rumit dan sejumlah teori yang telah dibuat/diproduksi untuk menjelaskannya. Teori-teori tersebut telah dirangkum di dalam buku ini dan dijelaskan lebih lengkap sesuai dengan perkembangannya selama bertahun-tahun. Buku ini juga mengeksplorasi sejumlah aspek yang berbeda dari kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang saling melengkapi satu sama lain. Melalui buku ini, pembaca akan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang seluk-beluk kepemimpinan dan proses-prosesnya.

DITERBITKAN ATAS KERJA SAMA



ISBN 978-623-218-714-6



9 786232 187146

KEPEMIMPINAN *dan Berpikir* SISTEM

Fauziah Nasution, M.Psi.  
Fitriani Pramita Gurning, S.K.M., M.Kes.  
Eliska, S.K.M., M.Kes.



# KEPEMIMPINAN *dan Berpikir* SISTEM



**Fauziah Nasution, M.Psi.  
Fitriani Pramita Gurning, S.K.M., M.Kes.  
Eliska, S.K.M., M.Kes.**

# KEPEMIMPINAN *Dan Berpikir* SISTEM

SAMPLE

SAMPLE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

**Kutipan Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

# KEPEMIMPINAN *Dan Berpikir* SISTEM

Fauziah Nasution, M.Psi.

Fitriani Pramita Gurning, S.K.M., M.Kes.

Eliska, S.K.M., M.Kes.

Editor

Reni Ria Armayani Hasibuan





## **KEPEMIMPINAN DAN BERPIKIR SISTEM**

**Edisi Pertama**

Copyright © 2020

ISBN 978-623-218-714-6

14 x 20,5 cm

xii, 158 hlm

Cetakan ke-1, Desember 2020

**Kencana. 2020.1345**

### **Penulis**

Fauziah Nasution, M.Psi.

Fitriani Pramita Gurning, S.K.M., M.Kes.

Eliska, S.K.M., M.Kes.

### **Editor**

Reni Ria Armayani Hasibuan

Diterbitkan oleh Kencana

Bekerja sama dengan Fakultas Kesehatan Masyarakat

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

### **Desain Sampul**

Eko Widiyanto

### **Penata Letak**

Kent & Lois

### **Penerbit**

K E N C A N A

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

### **Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP**

e-mail: [pmg@prenadamedia.com](mailto:pmg@prenadamedia.com)

[www.prenadamedia.com](http://www.prenadamedia.com)

INDONESIA

Dilarang memperbanyak, menyebarluaskan, dan/atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

# KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji dan syukur ke hadirat Allah Swt. yang telah memberikan hidayah, nikmat, rahmat, dan ‘*inayah*-Nya kepada kita semua. Selawat dan salam, semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw., suri teladan bagi seluruh umat manusia, yang telah membimbing dan membawa syariat yang sempurna dan lengkap sebagai pedoman hidup manusia untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup di dunia dan akhirat.

Buku ini ditulis agar pembaca dapat memperluas tentang konsep Kepemimpinan dan Berpikir Sistem yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dari berbagai sumber. Kepemimpinan dan Berpikir Sistem merupakan salah satu matakuliah wajib dalam Kurikulum Nasional Kesehatan Masyarakat, di mana profil lulusan Sarjana Kesehatan Masyarakat ialah menjadi seorang pemimpin (*leader*) jadi dengan adanya buku ini penulis berharap dapat menjadi sumber bacaan (referensi) dalam mewujudkan profil lulusan Sarjana Kesehatan Masyarakat.

Kehadiran buku *Kepemimpinan dan Berpikir Sistem* diharapkan dapat memberi pencerahan dan tambahan wawasan bagi para mahasiswa, akademisi, dan praktisi kesehatan masyarakat dan

khususnya bagi para mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan yang berguna untuk mempermudah dalam mempelajari tentang konsep Kepemimpinan dan Berpikir Sistem dalam Kesehatan Masyarakat sehingga semua mahasiswa dapat memahaminya dengan mendalam, baik, dan benar. Dalam buku ini, kami mencoba untuk mengintegrasikan konsep kepemimpinan dan menghubungkannya dengan konsep Islam yang bersumber dari Al-Qur'an.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penulisan buku ini terkhusus kepada kedua orang tua yang selalu berdoa untuk kesehatan dan kesuksesan anak-anaknya. Kami menyadari bahwa buku ini tak lepas dari kelemahan dan kekurangan, karenanya saran dan kritik dari para pembaca sangat kami harapkan untuk perbaikan buku ini kedepannya. Semoga buku ini bermanfaat dan kepada Allah, kami berserah diri.

*Wassalam.*

*Medan, Oktober 2020*

**Tim Penulis**



## KATA PENGANTAR EDITOR

Puji dan syukur ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kesehatan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan buku *Kepemimpinan dan Berpikir Sistem*. Selawat beriring salam juga tidak lupa penulis ucapkan kepada junjungan kita, Nabi besar Muhammad saw., semoga kita diberikan syafaatnya di hari akhir kelak.

Semangat kolaborasi dalam pembuatan buku ini sangat terasa. Sejak awal, tim penyusun buku bersama dengan dosen-dosen FKM UINSU Medan, yakni Fauziah Nasution, M.Psi., Fitriani Pramitha Gurning, S.K.M., M.Kes., dan Eliska, S.K.M., M.Kes. Selain kolaborasi, semangat kebebasan juga dijaga, terutama melalui tema dan bentuk tulisan yang sama sekali tidak dibatasi, sehingga terbitlah buku yang berjudul *Kepemimpinan dan Berpikir Sistem* ini. Buku ini dibuat kurang lebih selama 6 bulan dan menjadi semakin menarik karena disandingkan dengan desain keilmuan baru, yakni integrasi transdisipliner.

Kita mendefinisikan kepemimpinan dengan berbagai keyakinan dan sikap unik tentang sifat orang dan sifat pekerjaan, berbeda keyakinan dan sikapnya dalam menghadapi suatu masalah maka akan berbeda juga gaya kepemimpinan dan cara berpikir-

nya. Selain itu, buku ini juga akan membahas tentang bagaimana Islam memandang konsep kepemimpinan, bagaimana kepemimpinan yang ideal dalam pandangan Islam, seperti kepemimpinan yang amanah, kepemimpinan yang berilmu, kepemimpinan yang kuat, kepemimpinan yang regeneratif, dan kepemimpinan yang bertakwa. Selanjutnya di dalam buku ini juga memaparkan beberapa pendekatan kepemimpinan, seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan situasional, pendekatan relasional, dan pendekatan kepemimpinan baru.

Kami sangat berharap buku ini ke depannya sebagai buku referensi bagi mahasiswa, terlebih khusus mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat UIN Sumatera Utara. Harapan kami ke depannya agar buku ini dapat menjadi penerang bagi cakrawala mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat agar nantinya mampu menambah semangat baru bagi mereka untuk menciptakan dan mengonsep buku-buku konsep kepemimpinan dan berpikir sistem yang berintegrasikan Islam lainnya.

Sebagai sebuah karya, buku ini tentu masih perlu dikembangkan dan tentu saja disempurnakan. Oleh karena itu, saran dan masukan dari pembaca sangat kami harapkan untuk kesempurnaan buku ini di masa depan. Kami juga berharap agar para pembaca sekalian mampu mengambil ilmu pengetahuan dari buku ini. Pada akhirnya, bila ada kebaikan dan manfaat ilmu pengetahuan, begitu juga manfaat dari buku ini, kami semua berharap kiranya dapat tersampaikan kepada orang tua kami yang dengan doanya kami dapat merasakan manisnya ilmu pengetahuan, begitu juga para guru dan seluruh kaum Muslimin yang telah mendahului kita semua. *Wallahu a'lam bi al shawab.*

Akhir kata, selamat menikmati buku yang pastinya jauh dari sempurna ini. Dalam waktu yang teramat singkat, kesempurnaan bukanlah sesuatu yang dicari oleh para pembuat buku ini. Yang terpenting, temukan dan nikmatilah semangat yang ada dari masing-masing tulisan dan penulisnya. Semangat yang dipadukan



dengan rasa cinta dan kasih, yang dipersembahkan untuk Fakultas Kesehatan Masyarakat UIN SU Medan.

*Medan, 1 November 2020*

**Reni Ria Armayani Hasibuan**

SAMPLE



SAMPLE

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR EDITOR</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PERKEMBANGAN PARADIGMA KEPEMIMPINAN</b>	<b>1</b>
A. Filosofi Kepemimpinan	1
B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan	8
C. Sifat-sifat dalam Kepemimpinan	13
D. Prinsip-prinsip Kepemimpinan dalam Al-Qur'an	21
E. Model Kepemimpinan Ideal dalam Islam	24
F. Konsep Dasar Kepemimpinan	28
<b>BAB 2 PERAN DAN FUNGSI PEMIMPIN</b>	<b>33</b>
A. Fungsi dan Peran Kepemimpinan	33
C. Identifikasi Peran Kepemimpinan	43
D. Pemimpin dengan Pemikiran Holistik	47
<b>BAB 3 PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN</b>	<b>67</b>
A. Pendahuluan	67
B. Perkembangan Pendekatan Kepemimpinan	68



C. Pendekatan dalam Kepemimpinan	70
D. Kontingensi, Konteks, dan Definisi Situasi	83
E. Penemuan Masa Depan	84
F. Implikasi dalam Praktik	85
<b>BAB 4 GAYA KEPEMIMPINAN</b>	<b>89</b>
A. Pendahuluan	89
B. Gaya Kepemimpinan	90
C. Gaya Kepemimpinan dalam Praktik	104
D. Studi Kasus: Banyak Manajer, Gaya Berbeda	105
<b>BAB 5 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN TRANSFORMASIONAL</b>	<b>109</b>
A. Kepemimpinan Strategik	109
B. Kepemimpinan dalam Transformasional	110
C. Kepemimpinan Visioner	121
<b>BAB 6 KONSEP DASAR (ESENSI) PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	<b>123</b>
A. Pengertian dan Hakikat Pengambilan Keputusan	123
B. Analisis Keputusan	129
<b>BAB 7 KEPEMIMPINAN DAN BERPIKIR SISTEM</b>	<b>135</b>
A. Definisi Sistem	135
B. Karakteristik Sistem	139
<b>BAB 8 KEPEMIMPINAN DALAM AL-QUR'AN</b>	<b>147</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>155</b>
<b>PARA PENULIS</b>	<b>157</b>



# 1

## PERKEMBANGAN PARADIGMA KEPEMIMPINAN

### A. FILOSOFI KEPEMIMPINAN

Masing-masing dari kita mendefinisikan kepemimpinan dengan berbagai keyakinan dan sikap unik tentang sifat orang dan sifat pekerjaan. Ini adalah dasar dari filosofi kepemimpinan. Contohnya, beberapa orang berpikir pada dasarnya orang akan dengan senang hati bekerja jika diberi kesempatan. Namun yang lain berpikir beberapa orang cenderung sedikit malas dan perlu didorong untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keyakinan tentang orang dan pekerjaan memiliki dampak yang signifikan pada gaya kepemimpinan dan mungkin ikut berperan dalam setiap aspek kepemimpinan seseorang.

Apakah Anda merasa bahwa Anda merupakan orang yang menyukai pekerjaan, atau apakah Anda merasa bahwa pekerjaan itu tidak menyenangkan? Ini satu dari pertanyaan utama yang diajukan oleh Douglas McGregor dalam bukunya yang terkenal *The Human Side of Enterprise* (1960). McGregor percaya bahwa manajer perlu memahami asumsi tentang sifat manusia dan menilai bagaimana asumsi ini berhubungan dengan mereka secara praktik manajerial.

Secara khusus, McGregor tertarik pada bagaimana manajer memandang motivasi pekerja dan sikap mereka terhadap pekerjaan. Dia percaya bahwa memahami motivasi tersebut penting untuk mengetahui bagaimana menjadi manajer yang efektif. Untuk menjelaskan cara itu, McGregor mengusulkan dua teori umum, yaitu Teori X dan Teori Y. McGregor percaya bahwa dengan mengeksplorasi asumsi utama masing-masing teori, orang bisa mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang sudut pandang mereka sendiri pada perilaku manusia dan hubungan sudut pandang ini dengan gaya kepemimpinan mereka. Di bawah ini terdapat deskripsi kedua teori. Ketika Anda membaca teori tersebut, tanyakan pada diri sendiri apakah asumsi teori itu konsisten atau tidak konsisten dengan sikap dan filosofi kepemimpinan Anda sendiri.

## 1. Teori X

Teori X terdiri dari tiga asumsi tentang sifat manusia dan perilaku manusia (lihat Tabel 1.1). Secara keseluruhan, asumsi-asumsi ini mewakili filosofi kepemimpinan sehingga banyak pemimpin menunjukkan tingkatan tertentu.

**Tabel 1.1. Asumsi Teori X McGregor**

1. Orang tidak menyukai pekerjaan.
2. Orang perlu diarahkan dan dikendalikan.
3. Orang menginginkan keamanan, bukan tanggung jawab.

**Asumsi 1.** Rata-rata orang tidak suka bekerja dan mau menghindari jika memungkinkan.

Asumsi ini berpendapat bahwa orang tidak suka bekerja; mereka melihatnya sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan. Menurut asumsi ini, jika diberi kesempatan, orang akan melakukannya dan memilih untuk tidak bekerja. Contoh dari asumsi ini adalah pekerja yang berkata, “Saya hanya pergi bekerja untuk



*dibayar*. Jika saya tidak perlu membayar tagihan, saya tidak akan pernah bekerja.” Orang dengan ini secara filsafat akan menghindari pekerjaan jika mereka dapat melakukannya.

**Asumsi 2.** Orang-orang harus langsung dikendalikan.

Asumsi ini diturunkan langsung dari asumsi pertama. Karena orang secara alami tidak menyukai pekerjaan, manajemen perlu mengatur sistem insentif dan penghargaan terkait pekerjaan yang perlu diselesaikan karena pekerja sering tidak mau atau tidak mampu memotivasi diri sendiri. Asumsi ini mengatakan bahwa tanpa arah eksternal dan insentif orang tidak akan termotivasi untuk bekerja. Contohnya adalah guru SMA yang membujuk siswanya untuk menyerahkan tugas pekerjaan rumah dengan cara mengancam mereka dengan memberikan nilai yang rendah. Guru memaksa siswa untuk melakukannya karena guru tersebut berpikir bahwa siswa tidak akan mau melakukannya atau tidak mampu melakukannya tanpa paksaan. Dari perspektif Teori X, para pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong orang lain untuk mencapai target pekerjaan mereka.

**Asumsi 3.** Orang menginginkan keamanan, bukan tanggung jawab.

Gambaran yang dijelaskan oleh asumsi ini, yaitu tentang para pekerja yang ingin diurus oleh para pemimpin mereka, ingin melindungi mereka, dan membuat mereka merasa aman. Karena terlalu sulit untuk mengatur tujuan sendiri, pekerja ingin manajemen melakukannya untuk mereka. Ini hanya bisa terjadi ketika manajer menetapkan pedoman bagi pekerja. Contoh asumsi ini dapat diamati pada sebuah restoran cepat saji di mana karyawan hanya harus fokus menyelesaikan tugas yang spesifik yang ditetapkan sebelumnya (misalnya, membersihkan mesin goyang atau membuat kentang goreng) dan diminta untuk tidak mengambil inisiatif sendiri. Secara umum, banyak pekerja restoran cepat saji tidak diharuskan untuk menerima banyak tanggung jawab. Sebaliknya, mereka diberi tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana



dan kapan melakukannya. Contoh ini menggambarkan bahwa beberapa pekerja tidak ambisius, tetapi menginginkan keamanan pekerjaan di atas segalanya.

Jadi apa artinya jika gaya atau filosofi kepemimpinan pribadi seseorang mirip dengan Teori X? Ini berarti para pemimpin ini memiliki kecenderungan untuk memandang pekerja sebagai pemalas dan tidak tertarik untuk melakukannya dalam pekerjaan karena mereka tidak menghargai pekerjaan. Akibatnya, para pemimpin Teori X cenderung direktif dan mengendalikan. Mereka mengawasi dengan cermat dan cepat memuji dan mengkritik mereka sesuai keinginan mereka. Kadang-kadang, para pemimpin ini mengingatkan pekerja tentang tujuan mereka. Misalnya, mengancam mereka dengan hukuman agar menyelesaikan tugas. Sebagai pribadi yang bertanggung jawab, seorang pemimpin Teori X melihat peran kepemimpinannya sebagai instrumen dalam agar pekerjaan selesai. Para pemimpin Teori X juga percaya itu adalah peran mereka untuk memotivasi karena ini pekerja memiliki sedikit motivasi diri. Karena kepercayaan ini, para pemimpin ini mengambil tanggung jawab atas tindakan pengikut mereka. Dari perspektif Teori X, jelaslah pengikut memiliki *kebutuhan* akan kepemimpinan (ketergantungan).

## 2. Teori Y

Seperti Teori X, Teori Y didasarkan pada beberapa asumsi spesifik tentang sifat manusia dan perilaku (lihat Tabel 1.2). Secara bersama-sama, asumsi Teori Y menyajikan dengan jelas perspektif yang berbeda dari asumsi-asumsi yang dikemukakan dalam Teori X.

**Tabel 1.2. Asumsi Teori Y McGregor**

1. Orang menyukai pekerjaan.
2. Orang memiliki motivasi diri.
3. Orang menerima dan mencari tanggung jawab.



**Asumsi 1.** Rata-rata orang tidak secara keseluruhan tidak suka kerja.

Melakukan pekerjaan sama halnya dengan bermain. Daripada memandang pekerjaan sebagai beban atau sesuatu yang buruk, asumsi ini menyarankan orang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang memuaskan dan bukan sebagai hukuman. Ini adalah kegiatan alami bagi mereka. Bahkan, dapat dikatakan, orang senang bekerja. Contohnya bisa dilihat pada apa yang dilakukan mantan presiden yaitu Jimmy Carter telah menyelesaikan masa pensiunnya. Dia telah mencurahkan banyak waktu dan energinya untuk membangun rumah di seluruh Amerika Serikat dan di seluruh dunia dengan rumah untuk kemanusiaan. Tentu saja, mantan presiden tidak perlu bekerja: Dia melakukannya karena pekerjaan itu alami (menyenangkan) baginya. Sepanjang hidupnya, Carter telah digunakan untuk memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan orang lain. Bekerja dengan rasa kemanusiaan adalah kesempatan lain baginya untuk berkontribusi. Beberapa orang memandang pekerjaan sebagai bagian alami dari kehidupan mereka.

**Asumsi 2.** Orang akan bertanggung jawab dan memiliki kontrol mandiri terhadap tujuan yang menjadi komitmen.

Berbeda dengan Teori X, yang menunjukkan bahwa orang perlu diawasi dan dikendalikan, sedangkan teori Y menunjukkan bahwa orang dapat dan akan membuat pilihan secara sadar untuk bekerja sendiri. Orang dapat berkomitmen pada tujuan pekerjaan mereka. Pertimbangkan beberapa contoh dari dunia olahraga. Atlet yang sukses sering kali memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan mereka dan biasanya tidak perlu dikendalikan atau diawasi secara ketat. Pelatih merancang rencana pelatihan untuk atlet, tetapi atlet melakukan pekerjaan sendiri. Pelari jarak jauh yang sukses tidak perlu didorong untuk menjalankan 60 mil pelatihan seminggu dalam persiapan untuk maraton karena pelari sudah termotivasi untuk berlari jarak jauh. Demikian



pula dengan olimpiade, perenang tidak perlu dipaksa untuk melakukan latihan kolam renang 3 mil setiap hari pada jam 5:00 pagi karena perenang memilih untuk melakukan ini terlepas dari desakan pelatih mana pun. Para atlet ini diarahkan sendiri karena mereka berkomitmen untuk tujuan mereka. Ketika orang dapat menemukan komitmen dalam pekerjaan mereka, mereka akan bekerja tanpa membutuhkan pemimpin untuk memotivasi atau mendukung mereka. Dengan kata lain, ketika orang memiliki hasrat untuk pekerjaan mereka, mereka akan melakukannya bahkan tanpa diarahkan.

**Asumsi 3.** Di lingkungan yang tepat, rata-rata seseorang belajar menerima dan mencari tanggung jawab.

Sementara Teori X berpendapat bahwa orang kurang ambisi, lebih suka diarahkan, dan menginginkan keamanan, sementara pada teori Y mengasumsikan bahwa rata-rata orang pada dasarnya memiliki banyak akal dan, jika diberi kesempatan, akan berusaha untuk bertanggung jawab. Jika diberi kesempatan, orang memiliki kapasitas untuk terlibat dalam berbagai kegiatan dan penetapan tujuan serta pemecahan masalah yang kreatif. Teori Y berpendapat bahwa, jika diberi kesempatan, orang akan bertindak secara mandiri dan menjadi produktif.

Sebagai contoh, dua mahasiswa yang bekerja di bagian perpustakaan, mereka diharuskan untuk mengisi daftar pemeriksaan setiap kali mereka bekerja untuk memastikan bahwa mereka membawa dengan benar berbagai kegiatan penyortiran dan rak. Daftar pemeriksaan itu panjang, rumit, dan dilakukan secara berulang-ulang. Karena frustrasi oleh daftar pemeriksaan itu, para siswa membawa sendiri rancangan daftar pemeriksaan yang sepenuhnya baru dan efisien. Daftar pemeriksaan baru untuk penyortiran dan rak yang sangat jelas dan ringkas, dan menyenangkan dalam penampilan. Setelah meninjau daftar pemeriksaan dan memberikan periode percobaan singkat, manajemen di perpustakaan mengadopsi daftar pemeriksaan baru dan mengharuskan untuk diterapkan di seluruh per-



pustaka. Dalam contoh ini, manajemen perpustakaan menyediakan lingkungan di mana siswa merasa nyaman menyarankan perubahan besar terhadap bagaimana pekerjaan mereka harus diselesaikan. Selain itu, manajemen mau menerima dan mengadopsi perubahan kerja yang diprakarsai oleh siswa. Hal itu akan membuat siswa-siswa ini akan lebih percaya diri memprakarsai gagasan atau menghadapi tantangan baru di masa depan.

Jadi jika filosofi kepemimpinan seorang pemimpin mirip dengan Teori Y, apa artinya? Itu berarti bahwa pemimpin memandang orang sebagai orang yang cakap dan tertarik untuk bekerja. Meskipun Teori Y pemimpin dapat menetapkan persyaratan kerja, mereka tidak mencoba mengendalikan pekerja. Kepada para pemimpin ini, pengikut tidak malas; sebaliknya, mereka secara alami ingin bekerja. Selain itu, ini berarti para pemimpin tidak berpikir mereka perlu mencoba memotivasi atau membuat mereka bekerja sejak karena pekerja mampu memotivasi diri mereka sendiri.

Teori para pemimpin Y sangat selaras membantu pengikut menemukan hasrat mereka untuk apa yang ingin mereka lakukan. Para pemimpin ini tahu ketika pengikut berkomitmen untuk pekerjaan mereka, mereka lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan. Mengizinkan pengikut untuk mencari dan menerima tanggung jawab sendiri. Singkatnya, kepemimpinan Teori Y berarti mendukung pengikut tanpa perlu mengarahkan atau mengendalikan mereka.

Pada akhir 1970-an dan 1980-an, sebuah teori kepemimpinan baru secara *tangential* terkait dengan Teori X dan Teori Y yang dikembangkan oleh William Ouchi (1981). Ouchi kontras dengan budaya kolektif perusahaan Jepang yang mulai mendominasi pasar, terutama mobil dan elektronik di Jepang dengan individualisme yang ditekankan dalam organisasi-organisasi Amerika dan mengembangkan pendekatan yang merupakan gabungan dari keduanya yang disebut Teori Z. Teori tersebut menjelaskan bah-





wa organisasi yang menekankan nilai-nilai budaya, kepercayaan, dan tujuan bersama anggotanya dengan fokus pada komunikasi, kolaborasi, dan keputusan konsensual. Pada saat yang sama, beberapa nilai individualistis dari organisasi Amerika juga terdapat. Teori Z yakni organisasi masih mempertahankan struktur otoritas formal dan penekanan pada kontribusi individu dan mengakui pencapaian individu. Namun, pengambilan keputusan pemimpin yang ditemukan dalam Teori X dan Teori Y bukan merupakan karakteristik dari organisasi Teori Z. Singkatnya, kita semua mempertahankan keyakinan dasar dan asumsi tertentu tentang sifat manusia dan pekerjaan yang membentuk filosofi kepemimpinan. Singkatnya, jika teori X merupakan konsep kepemimpinan yang melibatkan “posisi atau kedudukan” untuk memaksa orang bekerja sesuai dengan rencana pemimpin, teori Y yang merupakan konsep kepemimpinan yang “mempercayai” orang lain, maka teori Z merupakan konsep kepemimpinan yang mempertahankan “otoritas atau kedudukan” untuk berada pada rencana pemimpin tetapi tetap mempercayai kemampuan anggota dengan fokus pada komunikasi, nilai, budaya, kolaborasi, dan keputusan konsensual.

## **B. DEFINISI PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN**

Buku ini membahas tentang apa yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin. Setiap orang, pada situasi tertentu didalam kehidupannya, diminta untuk menjadi seorang pemimpin, apakah akan memimpin diskusi kelas, melatih tim sepak bola anak-anak, atau mengarahkan kampanye penggalangan dana. Banyak situasi membutuhkan kepemimpinan. Seorang pemimpin mungkin memiliki posisi yang tinggi (misalnya, pejabat publik terpilih) atau posisi yang rendah (misalnya, pemimpin sukarela di Big Brothers Big Sisters), namun dalam setiap situasi ada kewajiban kepemimpinan yang ditempatkan pada individu



yang merupakan pemimpin. Menjadi seorang pemimpin itu menantang, mengasyikkan, dan bermanfaat, dan disertai dengan banyak tanggung jawab. Sehingga, pemimpin adalah orang yang menjadi dan mengatur orang lain untuk diarahkan pada situasi dan pencapaian tujuan tertentu.

Studi kepemimpinan telah mempelajari selama beberapa dekade tentang apa itu kepemimpinan dan juga telah menulis banyak tentang sifat kepemimpinan (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; Bass, 1990; Conger & Riggio, 2007). Dalam literatur kepemimpinan, lebih dari 100 definisi kepemimpinan telah ditemukan (Rost, 1991). Terlepas dari banyak definisi ini, beberapa konsep telah diakui oleh kebanyakan orang yang mencerminkan secara akurat apa artinya menjadi seorang pemimpin.

## 1. Kepemimpinan adalah Suatu Sifat

Kepemimpinan dianggap sebagai suatu *sifat*. Sifat adalah cermin dari sikap dan kualitas yang membedakan dari seorang individu dengan yang lainnya, dan sering diwariskan. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat berarti kualitas-kualitas tertentu yang dibawa oleh setiap individu sebagai cara memengaruhi orang lain. (percaya diri, ramah, dan suka bergaul). Keyakinan yang sering diungkapkan “pemimpin dilahirkan, bukan dibuat.” Sebagian berpendapat bahwa sifat kepemimpinan hanya diberikan kepada beberapa orang yang dianggap memiliki keistimewaan. Meskipun mungkin ada kebenaran pada argumen ini, namun argumen ini juga bisa diperdebatkan dengan asumsi bahwa kita semua dilahirkan dengan beragam sifat unik dan banyak dari sifat ini bisa memiliki dampak positif pada kepemimpinan kita. Dimungkinkan juga untuk memodifikasi atau mengubah beberapa sifat.

Ada banyak sifat kepemimpinan yang penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin yang paling penting bagi para pemimpin adalah memiliki sifat-sifat yang dapat tanggap terhadap situasi



tertentu. Misalnya, ruang gawat darurat yang kacau balau di rumah sakit membutuhkan seorang pemimpin yang berwawasan luas dan tegas dan dapat membawa ketenangan bagi situasi. Sebaliknya, ruang kelas sekolah menengah di mana siswa bosan menuntut guru yang inspiratif dan kreatif. Kepemimpinan yang efektif dihasilkan ketika pemimpin terlibat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

## **2. Kepemimpinan adalah Kemampuan**

Selain dianggap sebagai suatu sifat, kepemimpinan dikonseptualisasikan sebagai sebuah kemampuan. Orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan dapat menjadi pemimpin atau dikatakan memiliki kapasitas untuk memimpin. Contohnya, sebagian orang secara alami dapat berbicara dengan baik di depan umum, sementara yang lain harus berlatih untuk dapat nyaman dan baik berbicara di depan umum. Demikian pula, beberapa orang memiliki kemampuan fisik secara alami untuk unggul dalam olahraga, sementara yang lain mengembangkan kemampuan atletik mereka melalui olahraga dan latihan. Dalam kepemimpinan, beberapa orang memiliki kemampuan alami untuk memimpin, sementara yang lain berkembang kemampuan kepemimpinan mereka melalui kerja keras dan latihan.

## **3. Kepemimpinan adalah Keterampilan**

Kepemimpinan adalah keterampilan. Dikonseptualisasikan sebagai keterampilan, kepemimpinan kompetensi diasumsikan bahwa pemimpin yang mampu untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Pemimpin yang terampil adalah orang yang kompeten yang tahu cara dan metode untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Misalnya, seorang pemimpin yang terampil dalam melakukan suatu kegiatan ataupun kebijakan pemimpin itu tahu apa yang perlu dilakukannya dan bagaimana untuk melakukannya. Bila disimpulkan, kepemimpinan keterampilan ini memberikan



kesempatan kepada setiap orang untuk dapat menjadi pemimpin melalui latihan, pengalaman, dan belajar.

#### 4. Kepemimpinan adalah Perilaku

Kepemimpinan juga merupakan *perilaku*. Inilah yang dilakukan para pemimpin ketika mereka berada dalam peran kepemimpinan. Dimensi perilaku berkaitan dengan bagaimana para pemimpin bertindak terhadap orang lain dalam berbagai situasi. Ketika seseorang memimpin, kita melihat perilaku kepemimpinan orang itu.

Penelitian tentang kepemimpinan telah menunjukkan bahwa perilaku para pemimpin ada dua jenis perilaku, yaitu perilaku tugas dan perilaku proses.

- a. Perilaku tugas digunakan oleh pemimpin untuk mendapatkan pekerjaan selesai (misalnya, seorang pemimpin menyiapkan agenda untuk rapat).
- b. Perilaku proses digunakan oleh para pemimpin untuk membantu orang merasa nyaman dengan anggota kelompok lain dan merasa nyaman dalam situasi di mana mereka menemukan diri mereka sendiri (misalnya, seorang pemimpin membantu individu dalam suatu kelompok untuk merasakan kebersamaan).

Karena kepemimpinan membutuhkan perilaku tugas dan proses, tantangan untuk para pemimpin adalah mengetahui cara terbaik untuk menggabungkan kedua perilaku tersebut dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan.

#### 5. Kepemimpinan adalah Hubungan

Berpikir tentang kepemimpinan adalah sebagai suatu *hubungan* merupakan hal yang agak tidak biasa. Dalam perspektif ini, kepemimpinan terpusat pada komunikasi antara pemimpin dan bawahannya bukan pada kualitas pemimpin. Dianggap sebagai



suatu hubungan, bila proses kepemimpinan berkolaborasi antara pemimpin dan bawahannya (Rost, 1991). Dalam kepemimpinan hubungan seorang pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh bawahannya. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya satu arah atau linier, melainkan secara interaktif. Pemimpin juga harus dapat menyadari sepenuhnya minat, ide, posisi, sikap, dan motivasi bawahannya. Pada pendekatan ini pemimpin bekerja sama dengan bawahannya untuk menuju kebaikan bersama (Rost, 1991).

## **6. Kepemimpinan adalah Proses Pengaruh**

Perspektif terakhir tentang kepemimpinan adalah kepemimpinan sebagai proses pengaruh. Dengan artian: “kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.” Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses pengaruh bukan merupakan sifat atau kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, melainkan sebuah peristiwa interaktif yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pengaruh sangat penting dalam proses kepemimpinan karena pemimpin memengaruhi bawahannya dengan mengarahkan energi yang dimilikinya guna mencapai tujuan bersama. Menekankan tujuan bersama memberi dimensi etis kepada kepemimpinan karena itu mengurangi kemungkinan para pemimpin bertindak terhadap bawahan dengan cara yang menggunakan paksaan atau yang tidak etis.

Di akhir, sangat penting sekali kita membedakan antara manajemen dan kepemimpinan yang terkadang antara keduanya tumpang tindih, karena baik kepemimpinan dan manajemen melibatkan pengaruh. Namun dapat kita ketahui bahwa dalam kepemimpinan pengaruh yang digunakan untuk mencari perubahan yang konstruktif, sedangkan dalam manajemen tentang membangun ketertiban.

Berikut identifikasi karakteristik kepemimpinan yang diteliti



oleh GLOBE Studies secara universal di seluruh dunia.

**Tabel 1.3. Atribut Kepemimpinan Universal**

<b>Atribut Kepemimpinan Positif</b>		
Tepercaya	Fokus rencana ke depan	Jujur
Pandangan jauh ke depan	Dinamis	Pendorong
Positif	Motivasi	Motivator
Membangun kepercayaan diri	Penentu	Bisa diandalkan
Cerdas	Komunikatif	Penawar yang efektif
Pemecah masalah “win-win” solusi	Koordinator	Pemberi Informasi
Secara administratif terampil		Tim pembangun
Berorientasi pada keunggulan		
<b>Atribut Pemimpin Negatif</b>		
Penyendiri	Asosial	Non-kooperatif
<i>Irritable</i>	Tidak eksplisit	Egosentris
Kejam	Diktator	

## C. SIFAT-SIFAT DALAM KEPEMIMPINAN

Dari awal abad ke-20 hingga saat ini, para peneliti telah memfokuskan perhatian besar terhadap karakteristik unik dari pemimpin yang sukses. Ribuan studi telah dilakukan untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang efektif. Hasil penelitian tersebut telah menghasilkan daftar sifat kepemimpinan; masing-masing sifat ini berkontribusi untuk proses pembentukan kepemimpinan.

### 1. Cerdas

Kecerdasan adalah sifat penting yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Kecerdasan tersebut dapat berupa memiliki kemampuan atau keterampilan bahasa yang baik, keterampilan persepsi, dan kemampuan penalaran. Kombinasi aset ini membuat orang menjadi pemikir yang baik, dan menjadikan mereka pemimpin yang lebih baik. Meskipun sulit bagi seseorang



untuk mengubah IQ-nya (kecerdasan *quotient*), ada cara bagi seseorang untuk meningkatkan kecerdasan secara umum. Para pemimpin yang cerdas akan berusaha mendapatkan informasi dengan baik. Mereka memprediksi apa yang terjadi di sekitar mereka dan memahami pekerjaan yang perlu dilakukan, sehingga bagi para pemimpin untuk mendapatkan informasi tentang apa peran kepemimpinan, mereka belajar sebanyak mungkin tentang lingkungan kerja mereka.

Informasi tersebut akan membantu para pemimpin menjadi lebih berpengetahuan dan berwawasan luas. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu, Chris, diminta menjadi pelatih putrinya pada tim sepakbola sekolah menengah, meskipun dia belum pernah bermain sepakbola dan Chris menerima pekerjaan itu dan akhirnya sukses, tetapi bukan tanpa banyak usaha. Namun, dia menghabiskan banyak waktu belajar tentang sepakbola. Dia membaca buku panduan, buku petunjuk instruktur, dan buku pelatihan. Selain itu, Chris berlangganan ke beberapa majalah sepakbola. Dia berbicara dengan pelatih lain dan belajar semua yang dia mampu tentang bermain sepakbola. Pada saat dia menyelesaikan musim pertama, yang lain mempertimbangkan Chris merupakan pelatih yang sangat kompeten. Dia pintar dan belajar bagaimana menjadi pelatih yang sukses. Mengenai kecerdasan, sedikit dari kita yang bisa menjadi Albert Einstein yang lain. Kebanyakan dari kita memiliki kecerdasan rata-rata dan tahu bahwa ada batasan tentang apa yang bisa kita lakukan. Namun, menjadi lebih berpengetahuan tentang posisi yang kita pimpin menjadikan pemimpin yang lebih baik.

## **2. Percaya Diri**

Percaya diri adalah sifat penting dari seorang pemimpin. Orang yang percaya diri merasa dirinya yakin dan percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan mereka. Daripada merasa tidak pasti, mereka merasa kuat dan aman tentang yang harus



dilakukan. Mereka tidak menebak-nebak diri mereka sendiri, melainkan bergerak maju dalam proyek-proyek dengan visi yang jelas. Para pemimpin yang percaya diri merasakan kepastian dan percaya bahwa mereka melakukan hal yang benar.

Percaya diri adalah sifat yang harus dilakukan karena orang yang merasa positif tentang diri sendiri akan meningkatkan kemampuan seseorang untuk berhasil. Percaya diri adalah sifat utama dari para pemimpin yang sukses. Bagaimana cara menjadi percaya diri? Pertama, kepercayaan diri datang dari proses memahami apa yang dituntut. Misalnya, ketika pertama kali belajar mengendarai mobil, kepercayaan diri siswa rendah karena dia tidak tahu harus berbuat apa. Jika seorang instruktur menjelaskan proses mengemudi dan menunjukkan cara mengemudi, siswa dapat memperoleh kepercayaan diri karena dia sekarang memiliki pemahaman tentang cara mengemudi. Kepercayaan diri juga bisa datang dari mentor yang menunjukkan jalan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Mentor ini mungkin seorang bos, rekan kerja yang berpengalaman, atau orang penting lainnya dari luar organisasi. Karena mentor bertindak sebagai panutan, mereka menyediakan bantuan untuk mempelajari dinamika kepemimpinan.

Kepercayaan diri juga datang dari latihan. Ini penting untuk tekankan, karena latihan adalah sesuatu yang semua orang bisa lakukan. Misalnya, Michael Phelps, salah satu atlet paling terkenal di dunia saat ini. Phelps adalah perenang yang sangat berbakat, dengan 23 medali emas olimpiade dan rekor memenangkan medali terbanyak, dari atlet olimpiade mana pun dalam sejarah. Tetapi Phelps juga menghabiskan banyak waktu untuk berlatih. Rejimen latihannya meliputi berenang enam jam sehari, enam hari seminggu. Kinerja dan kepercayaan dirinya yang sangat baik adalah hasil dari usahanya berlatih, serta mendapatkan hasil dari latihannya.

Dalam kepemimpinan, selalu membangun kepercayaan diri





karena seorang calon pemimpin dapat melakukan apa yang perlu dilakukan karena kepercayaan diri tersebut. Dengan mengambil peran sebagai pemimpin, bahkan komite atau melalui kegiatan sukarela, memberikan latihan untuk menjadi seorang pemimpin. Bangun satu kegiatan kepemimpinan dapat meningkatkan kepercayaan diri untuk peran kepemimpinan. Mereka yang menerima peluang untuk mempraktikkan kepemimpinan mereka akan mengalami peningkatan kepercayaan pada kemampuan kepemimpinan.

### 3. Karisma

Dari semua sifat yang terkait dengan kepemimpinan, karisma mendapatkan perhatian paling besar. Karisma mengacu pada persona dan daya tarik atau magnet khusus seorang pemimpin, dan dapat memiliki efek besar pada proses kepemimpinan. Karisma adalah karakteristik kepribadian khusus yang memberikan seorang pemimpin kapasitas untuk melakukan hal-hal luar biasa. Secara khusus, itu memberikan pemimpin berupa kekuatan luar biasa untuk memengaruhi orang lain. Contoh dari seorang pemimpin yang karismatik adalah mantan Presiden John F. Kennedy, yang memotivasi orang Amerika dengan gaya berpidato yang fasih (kunjungan).

Sudah lazim bagi banyak dari kita untuk merasa tertantang yang berhubungan dengan karisma, karena tidak semua orang memiliki sifat kepribadian yang sama. Ada beberapa orang terpilih menjadi orang yang sangat karismatik, tetapi kebanyakan dari kita tidak. Karena karisma muncul dalam rentang yang pendek, muncul pertanyaan: Apa yang harus dilakukan pemimpin jika mereka tidak secara alami terlahir karismatik? Berdasarkan tulisan para sarjana kepemimpinan, beberapa perilaku mencirikan karismatik kepemimpinan (Conger, 1999; House, 1976; Shamir, House, & Arthur, 1993). *Pertama*, pemimpin karismatik berfungsi sebagai model peran yang kuat pada nilai-nilai yang



mereka inginkan untuk diadopsi oleh orang lain. Mohandas Gandhi menganjurkan tidak menggunakan konsep kekerasan dan merupakan teladan dan panutan; karismanya memungkinkannya untuk memengaruhi orang lain. *Kedua*, pemimpin karismatik menunjukkan kompetensi dalam setiap aspek kepemimpinan, sehingga orang lain mempercayai keputusan mereka. *Ketiga*, pemimpin karismatik mengartikulasikan tujuan yang jelas dan nilai-nilai yang kuat. Martin Luther King Jr. mempunyai pidato berupa “Mimpi”, yang merupakan suatu contoh dari jenis kepemimpinan karismatik. Dengan mengartikulasikan pidato mimpinya, ia mampu memengaruhi banyak orang untuk mengikuti praktik nir-kekerasannya. *Keempat*, pemimpin karismatik mengomunikasikan harapan yang tinggi pada pengikut dan menunjukkan kepercayaan diri dalam kemampuan mereka untuk memenuhi harapan yang diberi. Akhirnya, para pemimpin karismatik merupakan inspirasi bagi lainnya.

#### 4. Tekad

Tekad adalah sifat lain yang menjadi ciri pemimpin yang ideal. Pemimpin yang ditentukan sangat fokus dan memperhatikan tugas. Mereka tahu ke mana mereka pergi dan bagaimana niat mereka kesana. Tekad adalah keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan; itu termasuk karakteristik sebagai inisiatif, ketekunan, dan dorongan. Orang-orang dengan tekad bersedia untuk menegaskan sendiri, mereka bersikap proaktif, dan mereka memiliki kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi hambatan. Hal ini termasuk dalam menunjukkan dominasi pada waktu tertentu, terutama dalam situasi di mana orang lain membutuhkan suatu arahan.

Kita mungkin telah mendengar tentang orang-orang yang memiliki tekad dan telah mencapai hal-hal spektakuler, misalnya penderita kanker yang menjalankan maraton standar 26,2 mil, orang buta yang memanjat Gunung Everest, atau ibu tunggal



dengan empat anak yang lulus dari perguruan tinggi. Contoh kepemimpinan yang lain misalnya Nelson Mandela yang merupakan orang yang mengakhiri *apartheid* di Afrika Selatan. Bahkan meskipun dia di penjara selama bertahun-tahun, dia dengan teguh berpegang pada prinsip-prinsipnya. Dia berkomitmen untuk mencapai tujuannya, dan dia tidak pernah goyah dari visinya. Mandela dulu fokus dan disiplin sehingga menjadikannya pemimpin yang gigih.

Yang membedakan semua pemimpin ini dari orang lain adalah tekad mereka untuk mendapatkan pekerjaan. Dari semua sifat yang dibahas dalam bab ini, tekad mungkin merupakan satu sifat yang mudah didapat oleh mereka yang memimpin. Yang dibutuhkan hanyalah ketekunan. Tetap fokus tugas, memperjelas tujuan, mengartikulasikan visi, dan mendorong orang lain untuk tetap tinggal tentu saja adalah karakteristik pemimpin yang ditentukan. Tekad bulat membutuhkan suatu kedisiplinan dan kemampuan untuk bertahan, tetapi memiliki sifat ini hampir pasti akan meningkatkan kepemimpinan seseorang.

## 5. Ramah

Ciri penting lain bagi pemimpin adalah kemampuan bersosialisasi. Sosiabilitas mengacu pada kapasitas pemimpin untuk menjalin hubungan sosial yang menyenangkan. Orang-orang pasti menginginkan pemimpin yang ramah yaitu pemimpin dengan siapa saja bisa rukun. Pemimpin yang ideal menunjukkan keramahan, sopan, bijaksana, dan diplomatik. Mereka peka terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Para pemimpin yang ramah terhadap pergaulannya memiliki keterampilan interpersonal yang baik dan membantu menciptakan hubungan kerja sama dalam lingkungan kerja mereka.

Bersosialisasi menjadi lebih mudah bagi sebagian orang daripada bagi orang lain. Misalnya, mudah bagi orang yang memiliki



sifat *ekstrovert* pemimpin untuk berbicara dengan orang lain dan bersikap terbuka, tetapi lebih sulit bagi pemimpin *introvert* untuk melakukannya. Demikian pula, beberapa individu secara alami “merakyat,” sementara yang lain lebih suka menyendiri. Meskipun orang berbeda-beda dalam tingkat di mana mereka diklasifikasikan, namun mungkin untuk meningkat keramahan. Seorang pemimpin yang ramah bergaul dengan rekan kerja dan orang lain dalam pekerjaan. Bersikap ramah, baik, dan bijaksana, serta berbicara secara bebas dengan orang lain dan memberi mereka dukungan, dengan mudah membangun hubungan.

Para pemimpin yang ramah bergaul memiliki energi positif ke kelompok dan menjadikan lingkungan kerja tempat yang lebih menyenangkan. Untuk menggambarannya, pertimbangkan contoh berikut. Di kelas ini, ada seorang siswa bernama Anne Fox yang merupakan pemimpin yang sangat ramah. Anne adalah siswa yang tidak bisa berpakaian seperti siswa dari tahun 1960-an, meskipun itu lebih dari dua dekade kemudian. Meskipun dia berpakaian berbeda dari yang lain, Anne sangat peduli dan disukai semua orang di sana kelas. Setelah minggu pertama semester, Anne bisa menyebut semua orang di kelas; pada absensi kehadiran, dia langsung tahu siapa yang ada di sana dan siapa yang tidak. Di kelas diskusi, Anne selalu menyumbangkan ide-ide bagus, dan komentarnya sensitif terhadap sudut pandang orang lain. Anne positif tentang kehidupan, dan sikapnya tersebut menularkan ke kelompoknya. Karena kehadirannya, Anne menciptakan suasana di mana semua orang merasa unik. Dia adalah lem yang menyatukan anggota semua. Anne tidak ditugaskan untuk menjadi pemimpin di kelas, tetapi pada akhir semester dia muncul sebagai pemimpin. Sifatnya yang ramah memungkinkannya mengembangkan hubungan yang kuat dan menjadi pemimpin di kelas. Pada akhir kelas, semuanya menerima manfaat dari kepemimpinannya.



## 6. Integritas

Akhirnya, dan mungkin yang paling penting, pemimpin yang ideal memiliki integritas. Integritas mencirikan pemimpin yang memiliki kualitas kejujuran dan kepercayaan. Orang yang mematuhi seperangkat prinsip yang kuat dan bertanggung jawab atas tindakan mereka tersebut menunjukkan integritas. Pemimpin dengan integritas menginspirasi orang lain karena mereka dapat dipercaya untuk melakukan apa yang pemimpin mereka katakan, dan tentu mereka akan melakukannya. Mereka setia, dapat diandalkan, dan transparan. Pada dasarnya, integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak mendapatkan kepercayaan kita.

Orang dewasa sering memberi tahu anak-anak, “Jangan berbohong.” Untuk anak-anak, pelajarannya adalah “Anak-anak yang baik jujur.” Bagi para pemimpin, pelajarannya sama: “Pemimpin yang baik tentu jujur.” Ketidakejujuran menciptakan ketidakpercayaan pada orang lain, dan pemimpin yang tidak jujur dipandang tidak dapat diandalkan dan tidak dapat dipercaya. Kejujuran membantu orang untuk memiliki kepercayaan dan keyakinan pada apa yang dikatakan pemimpin dan apa yang mereka katakan. Kejujuran juga meningkatkan kemampuan pemimpin untuk memengaruhi orang lain karena mereka memiliki kepercayaan orang lain dan percaya pada pemimpin mereka.

Integritas menuntut keterbukaan dengan orang lain dan mewakili kenyataan sepenuhnya. Namun, ini bukan tugas yang mudah: Ada kalanya mengatakan kebenaran bisa merusak atau kontraproduktif. Tantangan bagi para pemimpin adalah untuk menyeimbangkan antara bersikap terbuka dan berterus terang serta memantau apa yang pantas untuk diungkapkan dalam suatu situasi tertentu. Meskipun penting bagi para pemimpin untuk menjadi jujur, namun juga penting untuk mereka memiliki integritas dalam hubungan mereka dengan orang lain. Integritas menopang semua aspek kepemimpinan. Ini adalah inti dari menjadi



seorang pemimpin.

Integritas adalah sebuah aspek sentral dari kemampuan pemimpin untuk memengaruhi. Jika orang tidak mempercayai seorang pemimpin, sang pemimpin tidak memiliki pengaruh dan potensi memimpinnya melemah. Intinya, integritas adalah fondasi dari siapa seorang pemimpin. Ketika integritas seorang pemimpin dipertanyakan, potensinya untuk memimpin hilang. Mantan Presiden Amerika Serikat Bill Clinton (1993-2001) adalah contoh yang baik tentang bagaimana integritas terkait kepemimpinan. Pada akhir 1990-an, ia dibawa ke hadapan Kongres AS. Untuk tindakannya, dia dimakzulkan oleh DPR AS, tetapi kemudian dibebaskan oleh Senat AS. Pada satu titik, Presiden muncul di televisi nasional dan dinyatakan tidak bersalah. Karena sidang selanjutnya memberikan informasi yang menunjukkan bahwa dia mungkin berbohong selama pidatonya di televisi, banyak orang Amerika merasa Clinton telah melanggar tugas dan tanggung jawabnya sebagai pribadi, pemimpin, dan presiden. Akibatnya, integritas Clinton jelas ditantang dan dampaknya kepemimpinan secara substansial melemah.

#### D. PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN DALAM AL-QUR'AN

Al-Qur'an menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain, amanah, adil, *syura* (musyawarah), dan *amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar*. Dalam Kamus Kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal yang dapat dipercaya). Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan "kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah".

Ungkapan ini menurut Said Agil Husin Al-Munawwar, menyiratkan dua hal. *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai



suatu pendelegasian kewenangan dari Allah Swt. karena Allah adalah sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanya sekadar amanah dari Allah yang bersifat relatif, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. *Kedua*, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur, dan memegang teguh prinsip.

Mengenai amanah ini Allah berfirman:

﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung, gunung, maka semuanya enggan untuk memikul dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.” (QS. al-Ahzab [33]: 72)

Ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara *majaz* atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu sehingga bumi gunung dan langit tak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan oleh Allah. Walaupun mereka ternyata kemudian berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu. Ayat lain yang berkaitan dengan amanah adalah QS. *an-Nisa'* ayat 58 dan QS. *al-A'raf* ayat 79.

Prinsip kedua adalah adil. Dalam Al-Qur'an, istilah adil menggunakan tiga term, yaitu *'adl*, *qisth*, dan *haqq*. Mengenai amanah ini Allah berfirman:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا



“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengan lagi Maha Melihat.” (QS. an-Nisaa’ [4]: 58)

Prinsip ketiga adalah *syura*. Istilah ini berasal dari kata *syawara*, yang secara etimologis berarti mengeluarkan madu dari sarang lebah. Paralel dengan definisi ini, kata *syura* dalam bahasa Indonesia menjadi musyawarah. Mengandung makna segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain untuk memperoleh kebaikan. Dengan demikian, keputusan yang diambil berdasar kan musyawarah merupakan suatu yang baik dan berguna bagi kepentingan manusia.

Dalam Al-Qur’an ada dua ayat yang secara spesifik menerangkan tentang musyawarah. Yang pertama berasal dari kata kerja *syawara-yusyawiru* yang merujuk pada surah *Ali-Imran* ayat 159, dan yang kedua berasal dari kata *syura* yang merujuk pada surah *asy-Syura* ayat 38. Adapun ayat-ayat tersebut di atas sebagai berikut:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.” (QS. Ali-Imran [3]: 159).





﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka diputuskan dengan musyawarat di antara mereka, dan mereka menfakahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS. asy-Syuraa [42]: 38)

Prinsip keempat, *amr ma'ruf nahi munkar*, yaitu suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dalam satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.

Didahulukannya kata amar ma'ruf kemudian nahi munkar bermakna filosofis, bahwa dalam segala hal kita dituntut untuk berlaku ma'ruf terlebih dahulu. Dengan perbuatan ma'ruf ini, diharapkan akan mendatangkan keinsafan dan kesalehan di kalangan masyarakat, sehingga hal-hal munkar dapat diminimalisasi atau bahkan ditiadakan. Adapaun ayat-ayat yang berkaitan dengan hal tersebut adalah QS. *Ali-Imran* (3): 104, *at-Taubah* (9): 71, dan *al-Hajj* (22): 41.

Ketiga ayat tersebut secara eksplisit menunjukkan perintah 'amr ma'ruf dan nahi munkar. Ma'ruf diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan daripada-Nya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan '*amr ma'ruf nahi munkar* sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.

## E. MODEL KEPEMIMPINAN IDEAL DALAM ISLAM

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan merupakan cerminan dari karakter atau perilaku pemimpinnya. Perpaduan antara ke-



duanya merupakan kunci keberhasilan pengelolaan suatu institusi atau dalam skala yang lebih luas.

Secara historis, konsep kepemimpinan ideal dalam Islam dicontohkan secara langsung oleh Nabi Muhammad saw. dengan model *prophetic leadership*. Diskursus tentang model kepemimpinan ini tidak bisa lepas dari pembiaraan tentang para Nabi dan Rasul. Sebab mereka adalah contoh pemimpin yang paling utama di antara banyak contoh kepemimpinan dalam sejarah umat manusia. Mereka adalah pribadi-pribadi pilihan yang sekaligus juga pemimpin-pemimpin pilihan sepanjang zaman. Mereka juga adalah sumber utama yang menginspirasi lahirnya konsep *prophetic leadership* dalam kajian-kajian tentang konsep kepemimpinan.

Kepemimpinan para Rasul merupakan manifestasi dari hakikat manusia sebagai *khalifah fil ardhi*. Sebagai khalifah, manusia adalah wakil Tuhan yang diberi amanah untuk memimpin dan memelihara bumi-Nya dan segala isinya dari kerusakan. Makna khalifah dalam diri manusia sebagai pemimpin diimplementasikan dalam karakter-karakter kepemimpinan yang senantiasa berpegang pada nurani.

Menurut banyak pakar kepemimpinan, model kepemimpinan profetik ditandai oleh nilai-nilai yang berkaitan dengan jiwa dan hati sebagai dua instrumen Ilahiah yang mewakili esensi diri manusia. Karena jiwa yang senantiasa membimbing dan hati yang senantiasa bersih karena dekat dengan Allah Swt., sehingga membuat model kepemimpinan profetik memiliki kekuatan nurani yang unggul dibanding model kepemimpinan lainnya.

## 1. Kepemimpinan yang Berilmu

Seorang pemimpin profetik haruslah berilmu tinggi, khususnya ilmu pengetahuan dan hikmah. Dua hal tersebut yang menjadikan dirinya mampu memutuskan kebijakan yang tepat, serta sejalan dengan akal sehat dan syariat islam. Seorang yang lemah akalnya pasti tidak akan mampu menyelesaikan urusan-urusan



rakyatnya. Lebih dari itu, ia akan kesulitan untuk memutuskan perkara-perkara pelik yang membutuhkan tindakan cepat. Pemimpin yang memiliki kekuatan akal akan mampu menciptakan kebijakan-kebijakan cerdas dan bijaksana, yang melindungi dan menyejahterakan rakyatnya dan yang terpenting ilmu yang dalam akan mencegah seorang pemimpin dari tindakan tergesa-gesa, sikap emosional, dan tidak sabar.

Prinsip ilmu atau profesionalitas maksudnya adalah semua pekerjaan harus dilakukan berdasarkan dengan ilmu pengetahuan, sebagaimana firman Allah:

﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang kamu tidak mempunyai pengetahuan mengenainya.” (QS. al-Israa’ [17]: 36)

Disebutkan pula dalam sebuah Hadis: “Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak memiliki kapasitas untuk mengembannya), maka tunggulan saat kehancurannya.” (HR. Bukhari dalam Bab Ilmu)

## 2. Kepemimpinan yang Kuat

Kekuatan memang diperlukan ketika seorang pemimpin profetik memegang amanah kepemimpinan. Jangan sampai amanah besar diserahkan kepada orang yang lemah. Dalam sebuah riwayat dituturkan bahwa Rasulullah saw., pernah menolak permintaan dari Abu Dzar Al-Ghifariy yang menginginkan sebuah kekuasaan.

Diriwayatkan oleh Imam Muslim bahwa Abu Dzar berkata, “Aku berkata kepada Rasulullah saw.: ‘Ya Rasulullah tidakkah engkau mengangkatku sebagai penguasa?’ Rasulullah saw., menjawab: ‘Wahai Abu Dzar. Sesungguhnya engkau orang yang lemah. Padahal kekuasaan itu adalah amanah yang kelak di hari akhir hanya akan menjadi kehinaan dan penyesalan, kecuali orang yang mengambilnya dengan hak, dan diserahkan kepada



orang yang mampu memikulnya’.”

Oleh karenanya, Muslim yang kuat lebih utama dibandingkan dengan Muslim yang lemah. Begitu juga dengan konteks mencari seorang pemimpin.

### **3. Kepemimpinan yang Amanah**

Seorang pemimpin profetik yang amanah sebagaimana dicontohkan Rasul-rasul terdahulu ialah orang yang memiliki kredibilitas dan integritas yang tinggi sehingga dapat dipercaya oleh masyarakatnya. Orang yang amanah tidak akan mudah goyah oleh godaan harta, tahta, dan wanita.

Prinsip amanah, amanah yang pertama berasal dari Allah Swt., dan Rasul-Nya. Ia adalah kewajiban untuk menjalankan segala perintah Allah Swt. dan Rasul-Nya, serta menjauhi segala larangan-Nya dan larangan Rasul-Nya. Menjalankan perintah dan menjauhi larangan itu meliputi segala bidang baik yang bersifat pribadi maupun umum. Baik yang berhubungan langsung dengan Allah Swt. maupun yang berhubungan dengan sesama manusia. Amanah yang kedua adalah yang berasal dari manusia. Pemimpin mendapatkan amanah untuk mengurus, mengatur, memelihara, dan melaksanakan kewajiban itu dengan baik dan benar.

### **4. Kepemimpinan yang Regeneratif**

Daya regeneratif sangat diperlukan dalam segala bidang kepemimpinan. Bila kita gagal mewariskan kepemimpinan profetik kepada generasi penerus, maka kita gagal mewariskan kondisi yang lebih baik.

Pemimpin profetik hanya puas ketika mereka dapat melahirkan generasi penerus yang lebih baik dibandingkan era mereka. Oleh karenanya, mereka sangat serius dan memperhatikan pembinaan generasi penerus.



## 5. Kepemimpinan yang Bertakwa

Ketakwaan merupakan inti dari semua syarat-syarat sebelumnya. Ketakwaan merupakan karakteristik penting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dalam sebuah riwayat dari Muslim dan Ahmad dituturkan bahwa tatkala Nabi Muhammad melantik seorang panglima pasukan atau ekspedisi perang beliau berpesan kepada mereka, terutama pesan untuk selalu bertakwa kepada Allah dan bersikap baik kepada kaum Muslimin yang bersamanya. Firman Allah Swt.:

﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ ۝ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ

“Sesungguhnya pemimpin kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah, dan barangsiapa mengambil Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman menjadi pemimpinnya, maka sesungguhnya pengikut (agama) Allah itulah yang pasti menang.” (QS. al-Maa'idah [5]: 55-56)

## F. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Dengan perkembangan ilmu-ilmu sosial selama abad ke-20, penyelidikan terhadap kepemimpinan menjadi produktif. Studi tentang kepemimpinan telah muncul dari setiap disiplin ilmu yang memiliki subjek kepemimpinan, seperti antropologi, administrasi bisnis, pendidikan administrasi, sejarah, ilmu militer, administrasi keperawatan, perilaku organisasi, filsafat, ilmu politik, administrasi publik, psikologi, sosiologi, dan teologi (Rost, 1991: 45).

Pendekatan dan teori berbeda secara konseptual. Pendekatan adalah cara umum memikirkan suatu fenomena, tidak harus didasarkan pada penelitian empiris. Adapun teori biasanya men-



cakup satu set hipotesis, prinsip, atau hukum yang menjelaskan fenomena yang diberikan. Teori lebih halus dan bisa memberikan kerangka kerja prediksi dalam menganalisis fenomena. Misalnya saja pendekatan kepemimpinan spiritual adalah konseptualisasi kepemimpinan yang belum memiliki badan penelitian empiris untuk divalidasi, sementara teori kepemimpinan kontingensi memiliki seperangkat proposisi yang disempurnakan berdasarkan hasil studi penelitian. Untuk memahami evolusi ini, pandangan sejarah singkat dapat membantu:

## **1. Pendekatan Sifat**

Teori pendekatan sifat, awalnya disebut teori “manusia luar biasa” karena mereka berfokus pada identifikasi kualitas dan karakteristik bawaan yang dimiliki oleh para pemimpin sosial, politik, dan militer yang hebat, seperti Catherine Agung, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, Musa, dan Joan of Arc. Studi tentang sifat kepemimpinan dimulai pada tahun 1900 hingga awal 1940-an, dan penekanan baru yang dimulai pada 1970-an, menitikberatkan kepada kepemimpinan visioner dan karismatik. Pada 1980-an, sementara minat pada kecerdasan emosional sebagai sifat yang diperoleh pada 1990-an. Singkatnya, teori pendekatan sifat merupakan suatu konsep kepemimpinan yang berlandaskan pada “sifat” pemimpin yang visioner dan karismatik dan bagaimana seharusnya pemimpin dengan sifat yang ideal.

## **2. Pendekatan Perilaku**

Pada akhir 1930-an, penelitian kepemimpinan mulai berfokus pada perilaku apa yang dilakukan para pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Studi inovatif oleh para peneliti di Ohio State University dan University of Michigan di California, 1940-an dan 1950-an menganalisis bagaimana para pemimpin bertindak dalam situasi kelompok kecil. Teori pendekatan perilaku pada masa kejayaannya di awal 1960-an dengan Blake dan



Moulton (1964) bekerja mengeksplorasi bagaimana manajer menggunakan tugas dan hubungan perilaku dalam pengaturan organisasi. Singkatnya, teori pendekatan perilaku merupakan suatu konsep kepemimpinan yang berlandaskan bagaimana perilaku pemimpin dalam mengatur organisasi yang akan dipimpinnya dan bagaimana hubungannya terhadap manusia.

### **3. Pendekatan Situasional**

Premis (dugaan sementara) dari pendekatan ini adalah bahwa situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda. Pendekatan situasional dimulai pada akhir 1960-an oleh Hersey dan Blanchard (1969) dan Reddin (1967). Pendekatan situasional terus disempurnakan dan direvisi dari tahun 1970-an sampai tahun 1990-an (Vecchio, 1987). Salah satunya, teori jalur-tujuan, meneliti bagaimana para pemimpin menggunakan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan. Pendekatan lain, teori kontingensi, berfokus pada penerapan antara gaya pemimpin dan variabel situasional tertentu. Singkatnya, teori pendekatan situasional merupakan suatu konsep kepemimpinan yang berlandaskan adaptasi dan cara yang tepat untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan keadaan dan kondisi tertentu.

### **4. Pendekatan Relasional**

Pada 1990-an, para peneliti tentang kepemimpinan melihat bahwa hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan dapat menghasilkan pemimpin yang lebih positif daripada hubungan berkualitas rendah. Penelitian ini berkembang terus sehingga menghasilkan teori *leader-member exchange* (LMX).

### **5. Pendekatan “Kepemimpinan Baru”**

Pada pertengahan 1980-an, ketika pendekatan-pendekatan ini mulai muncul dan terus berlanjut dan akhirnya disebut de-



ngan “kepemimpinan Baru” (Bryman, 1992). Dimulai dengan karya Bass (1985, 1990), studi kepemimpinan menghasilkan teori kepemimpinan visioner atau karismatik. Dari pendekatan ini dikembangkan teori kepemimpinan transformasional, yang menggambarkan kepemimpinan sebagai proses yang mengubah orang dan organisasi.

SAMPLE





SAMPLE

# 2

## PERAN DAN FUNGSI PEMIMPIN

### A. FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

Sebagian besar aktivitas kehidupan mengharuskan kita untuk memiliki keterampilan jika kita ingin sukses. Hal yang sama berlaku untuk kepemimpinan—keterampilan juga sangat dibutuhkan. Seperti dibahas dalam bab pertama, keterampilan kepemimpinan merujuk pada kompetensi yang dipelajari bahwa para pemimpin mampu menunjukkannya dalam kinerja yang baik (Katz, 1955). Keterampilan kepemimpinan yakni memengaruhi orang lain. Hal itu merupakan komponen penting dalam kesuksesan kepemimpinan.

Meskipun keterampilan merupakan peran penting dalam proses kepemimpinan, namun mendapatkan sedikit perhatian dari para peneliti (Lord & Hall, 2005; T. Mumford, Campion, & Morgeson, 2007). *Karakter* kepemimpinan daripada *keterampilan* kepemimpinan telah menjadi fokus penelitian lebih dari 100 tahun. Namun, dalam 10 tahun terakhir telah terjadi pergeseran, dan keterampilan kepemimpinan sekarang jauh lebih banyak mendapatkan perhatian dari para peneliti dan praktisi.

Meskipun ada banyak keterampilan kepemimpinan yang berbeda, mereka sering dianggap sebagai kelompok keterampilan

an. Dalam bab ini, keterampilan (fungsi dan peran) kepemimpinan dikelompokkan ke dalam tiga kategori: *administrasi*, *interpersonal*, dan *konseptual* (lihat Gambar 2.1).



**Gambar 2.1.**

**Model Keterampilan (Peran dan Fungsi) Utama Kepemimpinan**

## 1. Administratif

Meskipun sering dievaluasi karena tidak mengasyikkan, keterampilan administratif memiliki peran utama dalam kepemimpinan yang efektif. Keterampilan administratif membantu seorang pemimpin untuk mencapai aspek tertentu dan sangat penting untuk menunjukkan kepemimpinan. Beberapa bahkan akan berpendapat bahwa keterampilan administratif merupakan peran dan fungsi kepemimpinan yang paling mendasar dari semua keterampilan yang dibutuhkan seorang pemimpin.

Keterampilan administratif mengacu pada kompetensi-kompetensi yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan organisasi dan tujuan organisasi. Hal ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian pekerjaan, penugasan tugas yang tepat untuk



orang yang tepat, dan mengoordinasikan kegiatan kerja (Mann, 1965).

Keterampilan administrasi dibagi menjadi tiga hal:

#### **a. Mengelola (Manajemen) Manusia**

Setiap pemimpin organisasi, jika ditanya apa yang paling banyak menguras waktu, maka kebanyakan akan menjawab, “mengelola manusia.” Hanya sedikit pemimpin yang dapat melakukannya tanpa keterampilan mengelola manusia. Manajemen frase “*dengan berjalan di sekitar*” merupakan esensi dari mengelola manusia. Seorang pemimpin yang efektif terhubung dengan orang-orang dan memahami tugas yang harus dilakukan, keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakannya, dan lingkungan tempat orang bekerja. Cara terbaik untuk mengetahui ini adalah dengan terlibat daripada menjadi penonton. Bagi seorang pemimpin untuk berurusan efektif dengan orang membutuhkan sejumlah kemampuan seperti membantu karyawan bekerja sebagai tim, memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik, mempromosikan hubungan yang memuaskan di antara mereka, dan menanggapi permintaan mereka. Pemimpin juga perlu mencari waktu untuk berurusan terhadap masalah staf.

Masalah staf menjadi permasalahan kehidupan sehari-hari bagi pemimpin mana pun. Staf datang ke pemimpin untuk mendapatkan nasihat tentang apa yang harus dilakukan tentang suatu masalah, dan pemimpin perlu meresponsnya secara tepat. Seorang pemimpin juga harus memperhatikan, merekrut, dan mempertahankan karyawan.

#### **b. Mengelola Sumber Daya**

Meskipun tidak jelas bagi orang lain, seorang pemimpin sering diharuskan untuk menangani masalah sumber daya. Sumber daya merupakan sumber kehidupan sebuah organisasi, yakni termasuk orang, uang, persediaan, peralatan, ruang, atau apa pun



yang diperlukan untuk mengoperasikan suatu organisasi. Mengelola sumber daya menuntut seorang pemimpin untuk memiliki kompetensi dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya. Memperoleh sumber daya dapat mencakup berbagai kegiatan seperti memesan peralatan, menemukan ruang kerja, atau mencari dana untuk proyek-proyek khusus. Misalnya, pelatih sekolah menengah ingin mengganti seragam timnya yang sudah ketinggalan zaman, tetapi tidak punya dana untuk membelinya. Untuk membeli seragam baru, pelatih bernegosiasi dengan direktur atletik untuk dana tambahan. Pelatih juga mendorong beberapa orang tua masuk klub pendorong untuk mensponsori beberapa penggalangan dana.

Selain mendapatkan sumber daya, seorang pemimpin mungkin diminta untuk mengalokasikan sumber daya untuk staf baru atau program insentif baru, atau mengganti peralatan lama. Sementara seorang pemimpin mungkin sering melibatkan anggota staf untuk membantu mengelola sumber daya, tanggung jawab utama manajemen sumber daya bersandar pada pemimpin.

### **c. *Menunjukkan Kompetensi Teknis***

Kompetensi teknis mencakup pengetahuan khusus tentang pekerjaan yang kita lakukan atau orang lain melakukannya. Dalam kasus organisasi, itu termasuk memahami seluk-beluk bagaimana suatu fungsi organisasi. Seorang pemimpin dengan kompetensi teknis memiliki pengetahuan organisasi, bagaimana pemahaman aspek kompleks tentang cara kerja organisasi. Misalnya, seorang presiden universitas harus memiliki pengetahuan tentang pengajaran, penelitian, rekrutmen mahasiswa, dan retensi siswa; seorang pelatih bola basket harus memiliki pengetahuan tentang dasar-dasar menggiring bola, mengoper, menembak, dan *rebound*; dan seorang manajer penjualan harus memiliki pemahaman menyeluruh tentang produk yang dijual oleh penjual. Singkatnya, seorang pemimpin lebih dari itu ketika ia me-



memiliki pengetahuan dan kompetensi teknis tentang kegiatan tersebut.

Kompetensi teknis disebut juga sebagai “kompetensi fungsional” oleh sebab itu, berarti yang dimaksud adalah seseorang yang kompeten dalam fungsi atau bidang tertentu. Tidak ada yang dituntut kompeten di semua jalan kehidupan. Jadi, seorang pemimpin juga tidak diharuskan memiliki kompetensi teknis dalam setiap situasi. Memiliki keterampilan teknis berarti menjadi kompeten pada area kerja tertentu, area di mana seseorang memimpin. Pentingnya memiliki kompetensi teknis dapat dilihat dalam contoh konduktor orkestra. Tugas konduktor adalah mengarahkan latihan dan pertunjukan orkestra. Untuk melakukan ini, konduktor memerlukan kompetensi teknis yang berkaitan dengan ritme, musik komposisi, dan semua banyak instrumen dan bagaimana mereka dimainkan. Kompetensi teknis memberi arahan kepada banyak musisi yang berbeda tampil bersama dengan sukses.

## **2. Interpersonal**

Keterampilan interpersonal adalah keterampilan atau kemampuan yang membantu seorang pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan pengikut, teman sebaya, dan atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara beberapa orang mere-mehkan pentingnya keterampilan interpersonal dan menganggap sesuatu yang tidak penting, penelitian kepemimpinan secara konsisten menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal untuk membentuk kepemimpinan yang efektif (Bass, 1990; Blake & McCanse, 1991; Katz, 1955).

Keterampilan interpersonal dibagi menjadi tiga bagian:

### **a. Memiliki Persepsi Sosial**

Agar berhasil memimpin suatu organisasi menuju perubahan, seorang pemimpin harus peka terhadap ide-idenya sendiri apakah cocok dengan ide-ide orang lain. Persepsi sosial termasuk



memiliki wawasan dan kesadaran tentang apa yang penting bagi orang lain, bagaimana mereka termotivasi, masalah yang mereka hadapi, dan bagaimana mereka bereaksi terhadap perubahan. Ini melibatkan pemahaman yang unik, tujuan, dan tuntutan konstituen organisasi yang berbeda (Zaccaro, Gilbert, Thor, & Mumford, 1991). Seorang pemimpin dengan persepsi sosial memiliki perasaan yang tajam tentang bagaimana karyawan akan menanggapi setiap perubahan yang diajukan dalam organisasi.

Kepemimpinan adalah tentang perubahan, dan orang-orang dalam organisasi sering menolak perubahan karena mereka suka hal-hal yang konstan (tetap sama). Gagasan baru, aturan berbeda, atau cara baru dalam melakukan sesuatu sering dipandang sebagai ancaman karena mereka tidak cocok dengan berbagai hal. Seorang pemimpin yang tanggap secara sosial dapat membuat perubahan lebih efektif jika dia mengerti bagaimana perubahan yang diusulkan dapat memengaruhi semua orang yang terlibat.

### ***b. Memiliki Kecerdasan Emosional***

Keterampilan penting lainnya bagi seorang pemimpin adalah mampu menunjukkan kecerdasan emosional. Meskipun kecerdasan emosi muncul sebagai konsep kurang dari 20 tahun yang lalu, telah memikat hati minat banyak sarjana dan praktisi kepemimpinan (Caruso & Wolfe, 2004; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1995). Kecerdasan emosional berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memahami emosinya sendiri dan orang lain, dan kemudian menerapkannya dalam memahami tugas-tugas hidup. Secara khusus, kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengekspresikan emosi, menggunakan emosi untuk memfasilitasi pemikiran, untuk memahami dan bernalar dengan emosi, dan mengelola emosi secara efektif dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).



Hal ini karena menunjukkan kecerdasan emosional berhubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan. Apa yang harus dilakukan seorang pemimpin untuk meningkatkan keterampilan emosionalnya? *Pertama*, para pemimpin perlu berupaya menyadari emosi mereka sendiri, dan mengidentifikasi perasaan mereka saat itu terjadi. Apakah itu gila, senang, sedih, atau takut. Seorang pemimpin perlu menilai secara konstan bagaimana perasaannya dan apa yang menyebabkannya perasaan itu. *Kedua*, seorang pemimpin harus melatih untuk menjadi sadar akan emosi orang lain. Seorang pemimpin yang tahu cara membaca emosi orang lain lebih siap untuk merespons dengan tepat keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, seorang pemimpin perlu memiliki empati terhadap orang lain. Pemimpin harus memahami perasaan orang lain seolah-olah perasaan itu adalah miliknya sendiri. Salovey dan Mayer (1990) mengemukakan bahwa empati adalah komponen kritis emosional inteligen. Empati, dan bagaimana mendemonstrasikannya. *Ketiga*, seorang pemimpin perlu belajar bagaimana mengatur emosinya. Kapan pun seorang pemimpin membuat keputusan penting, emosi pemimpin itu harus terlibat. Oleh karena itu, emosi perlu dikelola untuk kebaikan kelompok atau organisasi. Ketika seorang pemimpin sensitif terhadap orang lain dan mengelola emosinya sendiri dengan tepat, pemimpin itu meningkatkan kemungkinan keputusan kelompok menjadi efektif.

### **c. Mengelola Konflik Interpersonal**

Seorang pemimpin juga perlu memiliki keterampilan dalam menangani konflik. Konflik tentu tidak terhindarkan. Konflik menciptakan kebutuhan *akan* perubahan dan terjadi sebagai hasil *dari* perubahan. Konflik dapat didefinisikan sebagai *gap* antara dua atau lebih individu atas perbedaan yang dipersepsikan terkait masalah substantif (misalnya, prosedur yang benar untuk diikuti) atau perbedaan yang dirasakan terkait dengan hubungan-





masalah (misalnya, jumlah kontrol yang dimiliki setiap individu dalam suatu hubungan). Kapan dihadapkan dengan konflik, para pemimpin dan pengikut sering merasa tidak nyaman karena konflik ketegangan, kontroversi, dan tekanan yang menyertai konflik. Meskipun konflik tidak nyaman, namun, juga tidak selalu buruk. Jika konflik dikelola secara efektif dengan cara produktif, hasilnya adalah pengurangan stres, peningkatan pemecahan masalah kreatif, dan penguatan hubungan pemimpin-pengikut dan tim-anggota.

### 3. Konseptual

Jika keterampilan administratif adalah tentang mengatur pekerjaan, dan keterampilan interpersonal adalah tentang berurusan secara efektif dengan orang, keterampilan konseptual adalah tentang bekerja dengan konsep dan ide-ide. Keterampilan konseptual melibatkan aspek berpikir atau kognitif dan untuk hal-hal seperti menciptakan visi atau rencana strategis untuk suatu organisasi. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual mampu memahami dan mengomunikasikan ide-ide yang membentuk organisasi dari tujuan dan misinya hingga cara terbaik memecahkan masalah.

Ciri-ciri dan keterampilan konseptual dapat dibagi menjadi tiga bagian: (1) pemecahan masalah; (2) perencanaan strategis; dan (3) menciptakan visi. Kita semua tahu orang-orang yang sangat pandai dalam pemecahan masalah. Ketika sesuatu terjadi kesalahan atau perlu diperbaiki, pemimpin adalah orang pertama yang terjun dan mengatasi masalah. Pemecah masalah tidak duduk diam ketika ada masalah. Mereka cepat bertanya, “Apa yang salah?” dan mereka siap mengeksplorasi kemungkinan jawaban untuk “Bagaimana cara memperbaikinya?” Keterampilan memecahkan masalah sangat penting dalam kepemimpinan. Keterampilan memecahkan masalah mengacu pada kemampuan kognitif pemimpin untuk mengambil tindakan korektif dalam



situasi masalah untuk memenuhi tujuan yang diinginkan. Keterampilan ini termasuk mengidentifikasi masalah, menghasilkan solusi alternatif, memilih solusi yang terbaik dari antara alternatif, dan mengimplementasikan solusi itu (lihat Tabel 2.1).

**Tabel 2.1. Langkah-langkah dalam Pemecahan Masalah**

1. Identifikasi masalahnya
2. Hasilkan solusi alternatif
3. Pilih solusi terbaik
4. Terapkan solusinya

### ***Langkah 1: Identifikasi masalahnya.***

Langkah pertama dalam proses pemecahan masalah adalah mengidentifikasi atau kenali masalahnya. Pentingnya langkah ini tidak dapat diabaikan. Melihat sebuah masalah dan mengatasinya adalah inti dari penyelesaian masalah yang berhasil. Kita semua dihadapkan dengan banyak masalah setiap hari, tetapi beberapa dari kita gagal melihat masalah itu. Orang lain mungkin menyadari bahwa ada sesuatu yang salah tetapi kemudian tidak ada perlakuan tentang menyelesaikan masalah tersebut. Orang dengan keterampilan memecahkan masalah, melihat masalah, dan mengatasinya.

Masalah muncul ketika ada perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya terjadi. Identifikasi masalah memerlukan kesadaran akan perbedaan-perbedaan ini. Pertanyaan yang diajukan dalam fase penyelesaian masalah ini adalah “Apa masalahnya?” “Adakah banyak aspek?” dan “Apa yang menyebabkannya?”

### ***Langkah 2: Hasilkan solusi alternatif.***

Setelah mengidentifikasi masalah dan penyebabnya, langkah selanjutnya dalam pemecahan masalah adalah menghasilkan



kan solusi alternatif di mana ada lebih dari satu kemungkinan resolusi untuk masalah tersebut. Karena masalah sering kali rumit, biasanya ada banyak cara berbeda untuk mencoba memperbaikinya. Selama fase ini yakni pemecahan masalah, penting untuk mempertimbangkan solusi sebanyak mungkin dan tidak mempertimbangkan apakah layak ataupun tidak layak. Misalnya, pertimbangkan seseorang dengan masalah kesehatan utama (misalnya, kanker atau *multiple sclerosis*). Sering ada banyak cara untuk mengobati penyakit, tetapi sebelum memilih, tentu saja penting untuk berkonsultasi dengan profesional kesehatan dan mengeksplorasi semua pilihan pengobatan. Setiap perawatan memiliki efek samping dan probabilitas yang berbeda dalam menyembuhkan penyakit. Sebelum melangkah maju, penting untuk mempertimbangkan semua opsi yang tersedia untuk berurusan dengan sebuah masalah.

### ***Langkah 3: Pilih solusi terbaik.***

Langkah selanjutnya dalam pemecahan masalah adalah memilih yang terbaik solusi untuk masalah tersebut. Solusi biasanya berbeda dalam seberapa baik mereka mengatasi masalah tertentu. Sehingga kekuatan dan kelemahan relatif dari setiap solusi perlu diatasi. Beberapa solusi mudah untuk diberlakukan, sementara yang lain kompleks atau sulit untuk di kelola. Demikian pula, beberapa solusi tidak mahal sementara yang lain mahal. Banyak kriteria dapat digunakan untuk menilai solusi tertentu karena berlaku untuk masalah yang diberikan.

### ***Langkah 4: Terapkan solusinya.***

Langkah terakhir dalam pemecahan masalah adalah menerapkan solusinya. Setelah mendefinisikan masalah dan memilih solusi, sekarang saatnya untuk memberikan solusi menjadi tindakan. Menerapkan solusi yakni melibatkan pengalihan dari memikirkan masalah untuk melakukan sesuatu tentang masalah



tersebut. Menerapkan perubahan membutuhkan komunikasi dengan orang lain tentang perubahan itu, dan mengadaptasi perubahan dengan keinginan dan kebutuhan mereka yang terkena dampak perubahan. Tentu saja, selalu ada kemungkinan bahwa solusi yang dipilih akan gagal untuk mengatasi masalah; bahkan mungkin memperburuk masalah. Namun demikian, tidak ada jalan untuk kembali fase ini. Selalu ada risiko dalam menerapkan perubahan, tetapi itu adalah risiko yang harus diambil untuk menyelesaikan proses pemecahan masalah.

## **C. IDENTIFIKASI PERAN KEPEMIMPINAN**

### **1. Menciptakan Visi**

Seorang pemimpin yang efektif menciptakan visi yang menarik yang memandu perilaku orang. Dalam konteks kepemimpinan, sebuah visi adalah model dari kondisi masa depan yang ideal. Visi menyiratkan perubahan dan dapat menantang orang untuk mencapai standar yang lebih tinggi. Pada saat yang sama, visi seperti filsafat penuntun yang memberi orang makna dan tujuan.

Dalam mengembangkan visi, seorang pemimpin dapat memvisualisasikan hasil positif di masa depan dan mengomunikasikan ini kepada orang lain. Idealnya, pemimpin dan anggota kelompok atau organisasi berbagi visi. Meskipun ini gambaran masa depan yang mungkin tidak selalu jelas, visi itu sendiri memainkan peran utama dalam bagaimana pemimpin memengaruhi orang lain dan bagaimana yang lain bereaksi terhadap kepemimpinannya.

Visi juga memainkan peran sentral dalam banyak teori umum kepemimpinan (Zaccaro & Banks, 2001). Misalnya, dalam teori kepemimpinan transformasional, visi diidentifikasi sebagai satu dari empat faktor utama yang bertanggung jawab atas kinerja kepemimpinan yang luar biasa (Bass & Avolio, 1994). Dalam



teori kepemimpinan karismatik, visi disorot sebagai kunci untuk perubahan organisasi (Conger & Kanungo, 1998; House, 1977).

### **a. Mengartikulasikan Visi**

Meskipun sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki visi, itu sama pentingnya bagi seorang pemimpin untuk dapat *mengartikulasikan*—menjelaskan visi kepada orang lain. Pertama, seorang pemimpin harus mengomunikasikan visi tersebut dengan *mengadaptasi* visi tersebut kepada anggota. Seorang pemimpin perlu mengartikulasikan visi agar sesuai di dalam batas penerimaan orang lain dengan mengadaptasi visi kepada anggota (Conger & Kanungo, 1987). Jika visi terlalu menuntut dan menganjurkan perubahan terlalu besar, maka akan ditolak. Jika tidak menuntut perubahan terlalu besar, maka akan terjadi diterima. Seorang pemimpin juga perlu *menyoroti nilai-nilai* visi. Menyajikan nilai-nilai visi membantu individu dan anggota kelompok merasa pekerjaan mereka bermanfaat

### **b. Menerapkan Visi**

Selain menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi, seorang pemimpin perlu *mengimplementasikan* visi tersebut. Menerapkan suatu visi membutuhkan banyak upaya seorang pemimpin selama periode yang panjang. Dalam mengimplementasikan visi, pemimpin harus memberi contoh kepada orang lain tentang sikap, nilai, dan perilaku yang ditetapkan dalam visi. Pemimpin adalah contoh hidup dari cita-cita yang diartikulasikan dalam visi. Ketika seorang pemimpin terlihat *memerankan* visi, dia membangun kredibilitas dengan orang lain. Kredibilitas ini menginspirasi orang untuk mengekspresikan jenis nilai yang sama.

## **2. Membangun Iklim Konstruktif**

Iklim mengacu pada suasana tim atau organisasi. Hal tersebut didefinisikan sebagai persepsi bersama tentang cara atau



hal-hal dalam suatu organisasi (Reichers & Schneider, 1990). Nilai-nilai, prosedur, dan asumsi mendasar dari sebuah kelompok merupakan hal yang terkait dengan iklim (Schein, 2010). Iklim positif dibentuk oleh pemimpin di mana orang merasa mereka didukung, dihargai, dan didorong untuk peran mereka dalam sebuah organisasi. Iklim yang konstruktif hanya itu.

### 3. Membangun Keanekaragaman dan Inklusi (Penggabungan)

Keragaman dan inklusi adalah istilah umum yang mewakili proses yang kompleks. Dalam pengertian yang paling umum, keanekaragaman adalah tentang variasi atau perbedaan. Peneliti telah mendefinisikan keragaman dalam banyak hal (Mor Barak, 2014). Misalnya, keberagaman sering digunakan untuk merujuk pada campuran ras, jenis kelamin, atau agama yang membentuk kelompok orang-orang. Generasi milenial memandang keanekaragaman sebagai campuran dari berbagai latar belakang dan perspektif yang berbeda dalam suatu grup. Boomer dan Gen-Xer, di sisi lain, melihat keberagaman sebagai proses keadilan dan perlindungan bagi semua anggota kelompok, tanpa memandang jenis kelamin, ras, agama, dan suku.

Inklusi adalah proses menggabungkan individu yang berbeda ke dalam suatu kelompok atau organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan di mana orang-orang yang berbeda merasa mereka adalah bagian dari keseluruhan. Ferdman (2014) menunjukkan bahwa orang mengalami inklusi tidak hanya ketika mereka merasa diperlakukan dengan baik secara individu tetapi juga ketika kelompok orang yang berbagi identitas mereka dihormati dan bernilai.

### 4. Mendengarkan Anggota *Out-group*

Istilah anggota *out-group* mengacu pada individu-individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang tidak mengidentifikasi



diri mereka sebagai bagian dari kelompok yang lebih besar. Mereka adalah individu yang terputus dan tidak sepenuhnya terlibat pada tujuan kelompok. Mereka mungkin merasa tidak diterima, diasingkan, dan bahkan didiskriminasi seperti kelas “pengganggu” yang bertindak karena dia merasa tersisih. Mendengarkan adalah salah satu cara terpenting yang dapat direspons oleh seorang pemimpin. Adapun beberapa strateginya, yaitu:

- a. Dengarkan anggota;
- b. Perlihatkan empati kepada anggota;
- c. Mengenali kontribusi unik;
- d. Bantu anggota agar merasa berkontribusi;
- e. Ciptakan hubungan istimewa;
- f. Memberi suara dan pemberdayaan anggota.

## **5. Mengelola Konflik**

Konflik adalah perjuangan yang dirasakan antara dua atau lebih saling tergantung individu atas perbedaan yang dirasakan tidak sesuai dalam keyakinan, nilai, dan tujuan, atau perbedaan keinginan untuk penghargaan, kontrol, dan keterhubungan. Ketika konflik ada dalam situasi kepemimpinan, maka akan diekspresikan melalui komunikasi. Komunikasi adalah cara yang digunakan orang untuk mengekspresikan ketidaksepakatan atau perbedaan. Komunikasi juga menyediakan jalan agar dapat berhasil diselesaikan, atau diperburuk. Komunikasi adalah pusat untuk mengelola berbagai jenis konflik dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menjaga saluran komunikasi tetap terbuka dengan orang lain akan lebih besar kesempatan untuk memahami kepercayaan, nilai-nilai, dan kebutuhan orang lain atas penghargaan, kontrol, dan afiliasi.

## **6. Membentuk Etika**

Etika berkaitan dengan jenis nilai dan moral yang ditemukan individu atau masyarakat diinginkan atau sesuai. Dalam ke-



pemimpinan, etika berkaitan dengan apa yang dilakukan para pemimpin dan sifatnya perilaku para pemimpin, termasuk motif mereka. Karena pemimpin sering memiliki kendali, kekuasaan, dan pengaruh atas orang lain, kepemimpinan mereka memengaruhi individu dan organisasi lain. Selain itu, ada tiga prinsip yang dicontohkan pemimpin untuk membangun etika: (1) menunjukkan rasa hormat; (2) melayani orang lain; dan (3) menunjukkan keadilan.

## **D. PEMIMPIN DENGAN PEMIKIRAN HOLISTIK**

“Kemampuan untuk menyintesis temuan terpisah menjadi keseluruhan yang koheren jauh lebih penting daripada kemampuan untuk menghasilkan informasi dari perspektif yang berbeda”, tanpa metode sintesis yang terdefinisi dengan baik, penggunaan pendekatan multidisipliner akan menjadi seseorang layaknya orang buta yang mengidentifikasi seekor gajah. Masing-masing orang buta melaporkan temuannya dari posisinya masing-masing seperti “Ini adalah seekor ular.” “Ini adalah pilar.” “Ini adalah kipas angin.” “Ini adalah tombak!” Seperti itulah, keliru dalam memahami gajah, tidak mendefinisikan gajah secara keseluruhan namun hanya beberapa bagian yang kebetulan dipegang.

Versi yang berbeda dari cerita yang sama, yang ditemukan dalam literatur Persia dan diriwayatkan oleh Molana Jalaledin Molavi (Rumi). Ceritanya adalah tentang sekelompok pria yang menemukan benda aneh dalam kegelapan total. Di sini, semua upaya untuk mengidentifikasi objek dengan menyentuh bagian yang berbeda tidak membuahkan hasil sampai seseorang tiba dengan cahaya. Cahaya, yang dalam konteks ini adalah metafora untuk metodologi, memungkinkan mereka semua untuk melihat keseluruhan akhirnya.

Sifat cahaya tersebut, penulis memaparkan setidaknya ada dua dimensi yang harus dimiliki, yaitu:



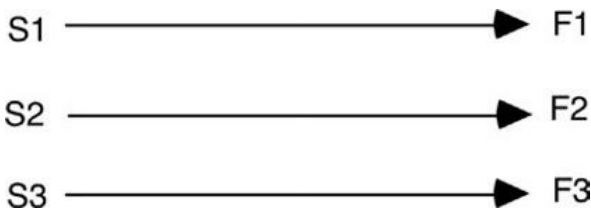


Dimensi pertama adalah kerangka kerja untuk mendapatkan pegangan pada kenyataan, yaitu sebuah sistem dari konsep sistem untuk membantu menghasilkan asumsi awal tentang subjek. Dimensi kedua adalah proses pencarian berulang untuk memverifikasi dan/atau memodifikasi asumsi awal dan memperluas dan mengembangkan gagasan yang muncul sampai penglihatan keseluruhan yang memuaskan dihasilkan. Sehingga, *reviewer* sendiri juga setuju dengan Singer (1959) yang mengatakan: “Kebenaran itu ada pada akhir, bukan pada awal penyelidikan holistik.”

Pemikiran analitis, pemikiran sintetis, dan pemikiran dinamis pada dasarnya jika dipilih salah satu dari pemikiran tersebut masih belum dapat menggambarkan keseluruhan. Pemikiran analitis identik dengan pemahaman struktur. Pemikiran sintetis identik dengan pendekatan fungsional serta pemikiran dinamis yang terpusat pada proses.

Penulis berpendapat bahwa untuk melihat keseluruhan membutuhkan pemahaman struktur, fungsi, dan proses pada saat bersamaan. Oleh karena itu, struktur, fungsi, dan proses dengan konteks mendefinisikan keseluruhan atau membuat pemahaman keseluruhan menjadi mungkin.

Secara konsep klasik, struktur tertentu (dalam hal ini adalah S) akan menyebabkan fungsi tertentu (dalam hal ini adalah F) dan struktur yang berbeda menyebabkan fungsi yang berbeda. Seperti bagan berikut:

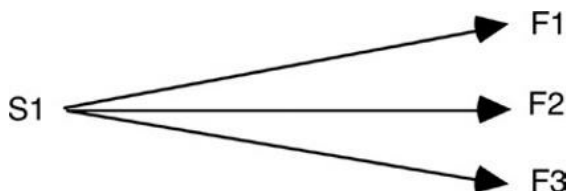


**Gambar 2.2.**  
**Struktur Tunggal Menghasilkan Fungsi yang Tunggal Pula**

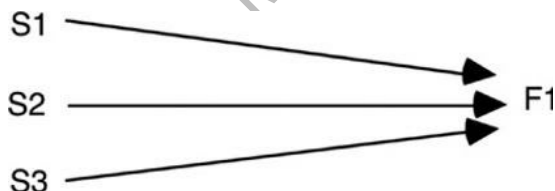


Menurut Ackoff (1972):

1. Struktur yang diberikan bisa menghasilkan beberapa fungsi di lingkungan yang sama (Gambar 2.3). Misalnya, struktur sistem pendidikan bisa menghasilkan fungsi penitipan untuk anak di samping fungsi eksplisit mentransfer pengetahuan.
2. Struktur yang berbeda juga dapat menghasilkan fungsi yang diberikan (Gambar 2.4). Misalnya, fungsi transportasi bisa dicapai dengan cara yang berbeda seperti kereta, pesawat terbang, atau mobil.



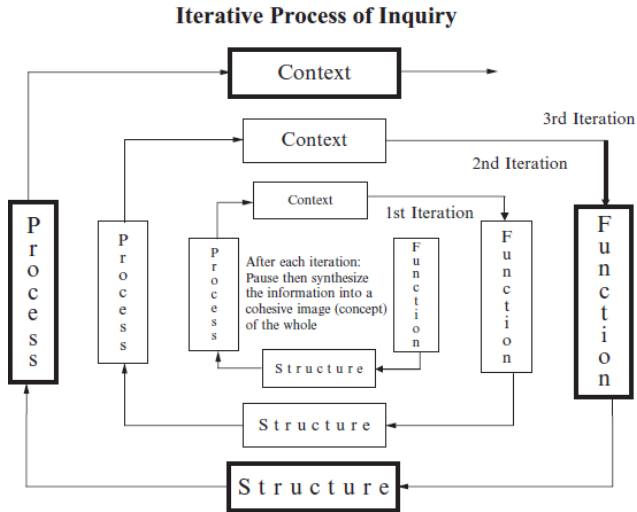
**Gambar 2.3. Struktur Tunggal Menghasilkan Berbagai Macam Fungsi**



**Gambar 2.4.  
Berbagai Macam Struktur Menghasilkan Fungsi yang Sama**

Iterasi adalah kunci untuk memahami kompleksitas. Iterasi struktur, fungsi, dan proses dalam konteks tertentu akan menguji asumsi dan sifat masing-masing elemen dengan sendirinya, kemudian berhubungan dengan anggota lain dari himpunan tersebut. Iterasi selanjutnya akan menetapkan validitas asumsi dan menghasilkan secara berturut-turut pemahaman keseluruhan (lihat Gambar 2.5).





**Gambar 2.5.**  
**Proses Penyelidikan Iteratif untuk Memahami Kompleksitas**

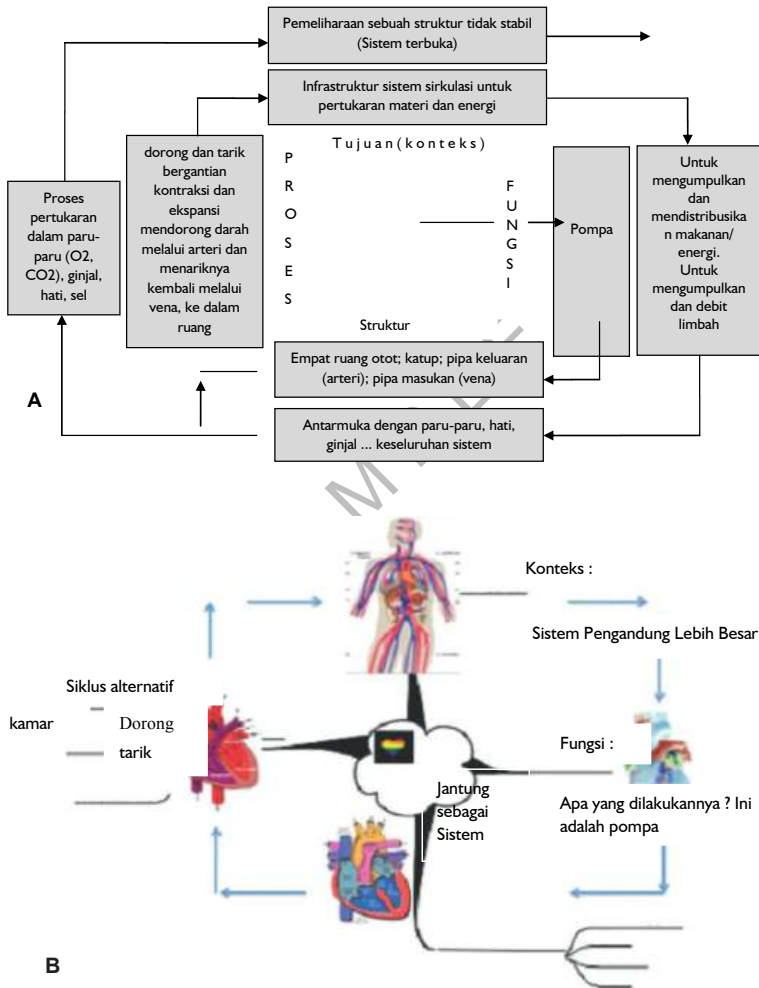
Sebagai contoh, untuk memahami jantung secara holistik (keseluruhan), kita harus memahami fungsinya, struktur, dan prosesnya dalam konteks tubuh. Dimulai dengan fungsinya sebagai pemompa darah. Struktur pompa ini terdiri dari empat ruang berotot dan satu set katup, arteri, dan vena. Dan prosesnya adalah bagaimana struktur menghasilkan fungsinya, dengan menggunakan siklus kontraksi dan perluasan bilik dari bilik untuk mendorong darah melalui arteri dan kemudian menariknya kembali ke bilik melalui pembuluh darah dengan cara hisap (lihat Gambar 2.6).

Iterasi yang berurutan akan menghasilkan pemahaman yang lebih baik dan lebih mendekati sifat keseluruhan. Iterasi ini, kemudian, seperti lensa *zoom* terbalik. Melaluinya kita dapat melihat sistem yang ingin kita pahami sebagai bagian kerja dari gambar yang semakin besar.

Dengan demikian, *reviewer* menarik kesimpulan, pendekatan



holistik adalah cara pandang terhadap sesuatu yang dilakukan dengan konsep melihat bagian secara keseluruhan, bukan dari bagian (struktur) yang membentuknya.

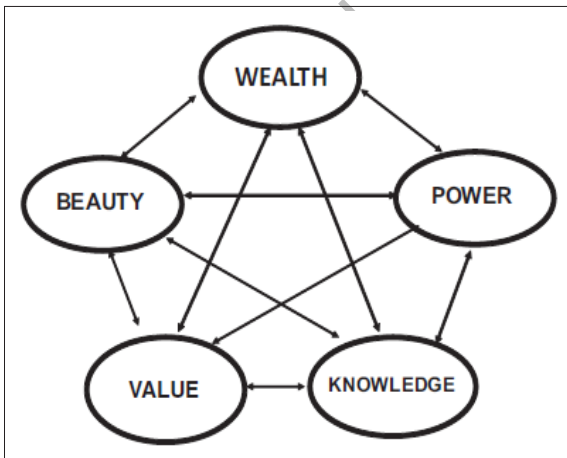


**Gambar 2.6. A dan B**



Paradigma holistik ini diperlukan untuk mencapai tujuan hidup manusia, yaitu mencapai hidup yang baik (*good life*), bukan hanya hidup sekadar hidup. Hidup-baik dapat dibangun dengan mengembangkan dimensi *logos*, *ethos*, dan *pathos* sebagai kesatuan utuh.

Pada dimensi sistem, selain iterasi konteks, fungsi, struktur, dan proses kita juga perlu untuk mengidentifikasi dan memahami parameter keseluruhan. Terdapat lima dimensi sistem sosial: kekayaan, kekuatan, pengetahuan, keindahan, dan nilai. Generasi dan diseminasi kekayaan, kekuatan, pengetahuan, keindahan, dan nilai-nilai membentuk seperangkat variabel interdependen yang komprehensif yang secara kolektif menggambarkan sistem sosial secara keseluruhan (Gambar 2.7).



**Gambar 2.7. Lima Dimensi Sistem Sosial**

Secara historis, identifikasi dimensi sistem sosial keduanya telah ada reaktif (bereaksi terhadap masalah tertentu dalam kehidupan sosial) dan proaktif (meraih kebaikan tertinggi).

Sistem sesuai dengan bidang masalah utama berikut secara



historis dihadapi oleh semua masyarakat manusia: ekonomi, sains, estetika, etika, dan politik. Bukan hanya itu tetapi banyak lagi yang berkaitan dengan lingkungan sosial di mana manusia harus memiliki pendidikan yang cukup dan layak. Ketika seseorang sudah memiliki pendidikan yang bisa menggunakan kemampuan dasarnya maka dengan pendidikan itu dia mendapatkan berbagai hal sesuai dengan tujuan hidup. Di mana seperti yang kita tahu bahwasanya etika akan didapat di lingkungan sekolah, lingkungan rumah atau lingkungan keluarga, ketika seseorang sudah terbiasa melakukan hal yang baik atau sesuai dengan etika berlaku maka pada dasarnya seseorang tersebut sudah memiliki modal untuk ke depannya. Dan ketika etikanya baik, hampir biasanya orangnya pun akan berada dalam keadaan yang sehat baik jasmani maupun rohaninya. Dengan begitu, ekonomi juga akan mulai datang seperti pekerjaan ataupun usaha. Sehingga kebutuhan ekonominya akan juga terpenuhi.

Meskipun beberapa pemikir sosial terkemuka secara implisit dipertimbangkan lebih dari satu dimensi dalam analisis mereka, sebagian besar telah memilih satu dan, tidak mengherankan, fungsi yang berbeda sebagai penyebab utama semua fenomena sosial. Penulis mengutip beberapa pendapat seperti Marx, misalnya, menganggap ekonomi, cara produksi, sebagai penyebab utama realitas sosial. Dan Weber, Power didukung oleh gagasan tentang otoritas dan legitimasi, tampaknya menjadi perhatian utama. Bagdanov menggunakan pengetahuan sebagai prinsip pengorganisasian masyarakat. Sementara itu, beragama. Pemikir menempatkan nilai-nilai inti dari segalanya. Karena agama merupakan titik terpenting kehidupan. Pada saat seseorang memiliki agama yang mereka percayai, maka mereka adalah manusia yang memiliki tempat kepercayaan. Ketika kita memiliki agama, kita juga merasa lebih tenang makanya dalam kehidupan kepercayaan adalah poin penting kehidupan. Di dalam masyarakat banyak terdapat organisasi di lingkungan yang berkaitan dengan



agama. Misalnya seperti pengajian, hal inilah yang membuktikan bahwasanya agama merupakan poin penting di dalam lingkungan sosial.

Di sisi proaktif, Ackoff dalam diskusinya tentang sistem pencarian ideal, mengidentifikasi empat kelas aktivitas kemasyarakatan yang diperlukan secara individual dan secara kolektif cukup untuk kemajuan menuju cita-cita, atau komunitas: pencarian kebenaran (*scientific function*); banyak (*economic function*); bagus (*fungsi etis-moral*); dan kecantikan (*fungsi estetika*). Yaitu sebelum melakukannya otomatis akan dicari dahulu sebuah strategi atau *planning*.

Heraclesous menggambarkan perbedaan antara perencanaan strategis dan pemikiran strategis: “pemikiran strategis dan perencanaan strategis melibatkan proses pemikiran yang berbeda, di mana perencanaan strategis bersifat analitis dan konvergen, sedangkan pemikiran strategis bersifat sintetis dan berbeda.” Graetz lebih menyempurnakan konsep Heraclesous dan hubungan antara pemikiran strategis, manajemen, dan perencanaan.

Datang dari budaya yang berbeda, memiliki sudut pandang yang berbeda pula. Selain pengetahuan, kekayaan, dan nilai, saya menyertakan kekuatan, lebih khusus lagi *power-to-do* (kebebasan dan kemampuan untuk memilih), sebagai fungsi kritis sistem sosial. Anehnya, saya merindukan gagasan kecantikan sebagai sesuatu yang terpisah dimensi. Sedang di mana pun kita memikirkan tentang kehidupan pasti selalu dikaitkan dengan ilmu agama, mengapa demikian? Karena dalam agama kita diajarkan hak-hak terpenting kehidupan yaitu tentang, keadilan Islam, di mana keadilan Islam bersifat komprehensif yang merangkumi keadilan ekonomi, sosial, dan politik. Kemudian tentang kebenaran, konsep kebenaran ini dalam Islam didefinisi kebenaran yang ditentukan Allah dan Rasul-Nya. Antara prinsip kebenaran yang utama dalam Islam ialah prinsip amar makruf dan nahi mungkar dalam setiap tindakan, seperti yang terkandung di dalam firman



Allah Swt.: *“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyeru kepada yang ma’ruf dan mencegah dari pada yang mungkar mereka itulah orang-orang yang beruntung.”*

Meninjau kembali konsep Aristoteles tentang “kehidupan yang baik”, pencarian kebahagiaan, dan rencananya yang rumit yang mendefinisikan unsur-unsur yang perlu dicapai. Kehidupan yang baik, peneliti menegaskan di dalam pernyataan sebelumnya bahwa dimensi-dimensi ini dapat membentuk satu set lengkap dan secara kolektif mendefinisikan keseluruhan. *Paralleling* lima dimensi kekuatan, kekayaan, pengetahuan, kecantikan, dan nilai-nilai adalah hubungan kebebasan Aristoteles dengan pilihan dan kemauan untuk melaksanakannya; pembahasannya tentang kesehatan, vitalitas, dan semangat.

Dalam konteks yang berbeda, penulis mengambil contoh sekitar 2.000 tahun kemudian, John Dewey (1989), filsuf Amerika yang hebat, dalam membahas kebebasan dan budaya, secara eksplisit merujuk ke negara bagian politik, ekonomi, sains, seni, dan moralitas sebagai unsurnya dari budaya yang menentukan keadaan masyarakat. Gagasan tentang seni meliputi lingkup emosionalitas, dan dalam konteks ini dia berpendapat dengan meyakinkan bahwa emosi jauh lebih manjur daripada alasan dalam membentuk persepsi publik.

Mengakui kelima dimensi ini sebagai saling eksklusif dan kolektif set lengkap, tidak seperti praktik konvensional, tidak dimaksudkan untuk mengisolasi masing-masing dimensi sehingga bisa dianalisis secara terpisah. Sebaliknya, itu dimaksudkan untuk menekankan interaksi mereka. Meskipun masing-masing dimensi mewakili fungsi unik. Sebagai contoh, kekuatan sebagai kemampuan untuk melakukan, dapat dipengaruhi secara positif atau negatif kekayaan, pengetahuan, keindahan (karisma), dan nilai (tradisi). Adapun dimensi yang didapat dari manusia, di mana manusia menekan aspek berpikir karen logika. Seorang





ahli psikologi mengatakan bahwa manusia adalah makhluk yang berjiwa. Manusia memiliki *personality*, kesadaran, dan sistem psikologis yang unik.

Pengakuan multidimensionalitas dan keharusan dan hubungan di antara lima dimensi sistem sosial adalah salah satu yang paling signifikan karakteristik pemikiran holistik. Umpan balik *positive* dan *negative loop* membantu menciptakan stabilitas dan keteraturan sekaligus menciptakan sinergi antardimensi yang kompatibel, sehingga menghasilkan peningkatan besaran kinerja sistem. Teori sistem organisasi mempertahankan mayor itu. Hambatan dalam pengembangan sistem sosiokultural adalah hasil dari tidak berfungsi dalam satu atau semua dari lima dimensi sistem sosial.

Akhirnya, apresiasi dan hubungan antara kedua fungsi tersebut generasi dan diseminasi di setiap dimensi menghasilkan keseluruhan cara melihat rangkaian masalah dan peluang kita saat ini. Dengan berbagai bentuk prinsip manusia yang diikuti dengan pemikirannya baik itu lingkungan sosial, lingkungan pendidikan, lingkungan keagamaan, lingkungan budaya dan suku memiliki prinsip dan teori masing-masing dalam dimensi sistem pemikiran mereka. Sehingga orang akan berpikir yang berkaitan dengan di sekeliling mereka, seperti yang sering kita dengan seseorang di bentuk dari lingkungan yang sering mereka tinggal. Dengan begitu kita dapat menyimpulkan kehidupan seseorang dalam berpikir dimensi sistem tidaklah sama. Melainkan di mana yang paling melekat pada mereka.

## 1. Generasi dan Diseminasi Kekayaan

Bagian menarik dari subbab *generasi dan diseminasi kekayaan* adalah pada kenyataannya generasi dan distribusi kekayaan adalah dua sisi mata uang yang sama. Generasi tidak bisa dilanjutkan jika tidak ada kelanjutan daya beli untuk mengonsumsinya. Dalam jangka panjang masyarakat tidak dapat terus mengonsumsi



lebih dari apa yang mampu diproduksi. Distribusi tanpa produksi yang efektif hanya dapat menghasilkan pemerataan kemiskinan.

### Generasi dan distribusi kekayaan.

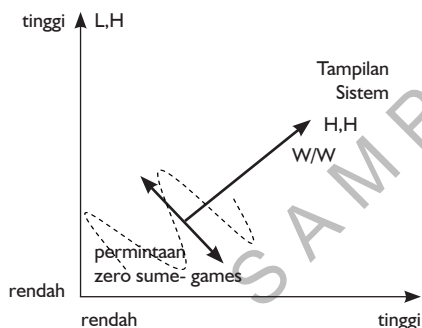
**Dua sisi mata uang yang sama: dan tidak/mempunyai hubungan.**

Perhatian yang tinggi terhadap distribusi kekayaan dengan perhatian rendah terhadap produksinya. Keuntungan perusahaan adalah masalah tanggung jawab kolektif pemerintah sebagai penyedia utama.

(Keadilan dan persamaan)

Memelihara sarang sosial kontrol pemerintahan dan birokrasi menghasilkan penyaluran kemiskinan yang setara

Perhatian yang tinggi untuk generasi kedua dan distribusi kekayaan tanggung jawab kolektif dan individu (duplikasi kekuasaan) menciptakan kalkulus sosial baru dengan mendesain ulang sistem pengukuran dan penghargaan, memantau umpan balik positif dan negatif.



Perhatian yang tinggi untuk generasi kekayaan dengan perhatian rendah untuk distribusi biaya tenaga kerja tinggi adalah masalah tanggung jawab, individu melindungi pemerintah atas kekayaan (kebebasan dan keamanan) memelihara hukum dan peraturan sistem kontrol satu satunya pasar besar menghasilkan CIE yang terasing dan terpolarisasi.

**Gambar 2.8. Diseminasi Kekuasaan**

Secara tradisional, kedua fungsi pelengkap ini telah diperlakukan sebagai pembelahduaan. Di sebelah kanan, perhatian tinggi untuk menghasilkan kekayaan digabungkan dengan rendahnya perhatian terhadap hasil distribusinya dalam posisi yang mempertimbangkan biaya tenaga kerja sebagai sumber masalah. Ini mempertimbangkan individu untuk menjadi bertanggung jawab atas keberuntungannya dan melihat peran pemerintah untuk menjadi hanya pelindung kekayaan dan pemberi kebebasan dan keamanan oleh memelihara hukum dan ketertiban. Adapun

di sisi lain, yaitu di sebelah kiri, yang menunjukkan di mana yang kaya akan semakin kaya dan yang miskin akan semakin miskin.

## **2. Generasi dan Diseminasi Kekuasaan (Sentralisasi dan Desentralisasi Terjadi pada Saat Bersamaan)**

Pada sistem ini ada dua kemungkinan, yaitu sentralisasi dan desentralisasi yang di ibaratkan seperti dua sisi mata uang yang sama. Sehingga keduanya harus terjadi pada saat yang bersamaan. Banyak contoh yang menggambarkan cara seseorang dalam bekerja, misalnya perusahaan yang memiliki manajemen yang sulit dipahami namun kita harus bisa mencoba memberi gagasan menarik untuk meningkatkan otonomi.

Dikotomi desentralisasi dan sentralisasi memerlukan pemahaman terhadap permasalahan kebebasan dan kekuasaan yang memiliki sistem berpikir secara otoritas keseluruhan yang dapat mengarah kepada konsentrasi kekuasaan atau abdi kekuasaan yang mungkin dapat terjadi. Pemberdayaan dalam duplikasi kekuasaan membutuhkan pemahaman yang kolektif terhadap sistem sentralisasi dan desentralisasi di dalam organisasi, sosial kultural dan dalam kepemimpinan yang tinggi, sehingga mendapat kesepakatan yang dapat menghasilkan keputusan.

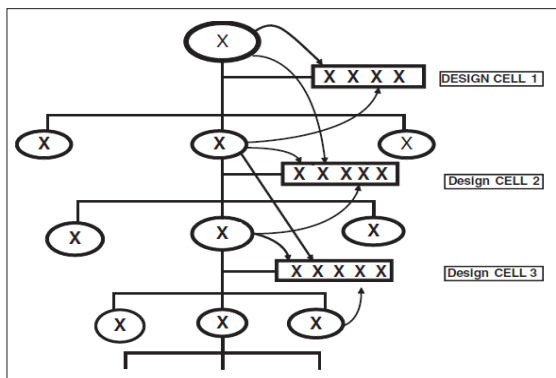
### **a. Rancangan untuk Partisipasi: Lingkaran Organisasi Ackoff**

Pada lingkaran Ackoff tahun 1994 desain untuk berpartisipasi dengan cara menghasilkan pemahaman yang sama antar-individu dan kelompok atau organisasi. Desain lingkaran Ackoff sangat efektif untuk merancang sel jaringan untuk berpartisipasi di lingkungan organisasi atau kelompok. Seperti pada Gambar 2.9 dijelaskan bahwa adanya tahapan dalam organisasi lingkaran Ackoff yang disebut dengan sel. Sel-sel sel dalam organisasi lingkaran Ackoff bertujuan untuk memudahkan pemahaman untuk tujuan organisasi dilakukan, untuk meningkatkan kesadaran dan



pengambilan keputusan.

Fungsi utama sel-sel ini adalah untuk buatlah pemahaman bersama tentang mengapa organisasi melakukan sebuah tujuan, apa yang dilakukannya, untuk mengembangkan kesadaran akan nilai default budaya, dan untuk mengambil kepemilikan kolektif dari kriteria keputusan.



Gambar 2.9. Rancangan Partisipasi

### b. Kriteria Keputusan

Dalam pengambilan keputusan harus melakukan penerapan pada suatu situasi tertentu sehingga dapat menghasilkan kebijakan yang merupakan kriteria dari keputusan. Agar efektif dalam pengambilan kriteria keputusan harus memiliki hal-hal sebagai berikut:

- 1) **Derajat kebebasan.** Kebebasan yang sehat bagi pengambil keputusan serta keteguhan tujuan dan arahan untuk mengambil keputusan yang sehat. Pada pembuat keputusan harus meningkatkan derajat kebebasan.
- 2) **Konsistensi.** Pengambil keputusan harus konsisten dengan keputusan yang telah diambilnya. Agar tidak terjadi konflik atau masalah dalam pengambilan keputusan.



- 3) **Explicitness.** *Explicitness* salah satu kriteria yang dibuat untuk mengambil keputusan atau pendapat untuk meningkatkan kebijakan untuk menguraikannya, seperti keuangan, orang, serta pelanggan.
- 4) **Konsensus.** Konsensus biasanya murni masalah kepemimpinan di mana banyak isu lain yang melibatkan emosional atau budaya dan peran kepemimpinan. Konsensus merupakan kesepakatan untuk bertindak.

### 3. Generasi dan Diseminasi Keindahan: Integrasi Sosial

Dimensi keindahan adalah suatu aspek emosional dari keberadaan, keberanian, dan kegembiraan dari apa yang dilakukan dari dalam dirinya sendiri. Pemahaman pemikiran holistik tidak bisa lengkap tanpa memahami peran keindahan dalam integrasi sosial. Fenomena integratif ini berawal dari dimensi emosional dari diri kita. Keindahan adalah hal yang paling potensial untuk integrasi sosial. Tingkat integrasi yang dicapai sebuah organisasi bergantung pada tingkat kegembiraan dan komitmen yang dihasilkannya di antara para anggotanya. Kemampuan tanpa keinginan itu impoten, sama seperti keinginan tanpa kemampuan yang steril. Dalam konteks estetika, bertentangan dengan kepercayaan dan bukanlah sebuah kemewahan.

Menurut Maturana (1980) secara mendalam menyatakan bahwa, jalan sistem kehidupan pada umumnya, dan sejarah manusia khususnya, dipandu oleh emosi bukan sumber daya. Apa panduan jalan ini adalah kesenangan sederhana.

Menurut John Dewey (1989), emosi jauh lebih kuat daripada alasan dalam membentuk persepsi publik.

Avicenna, filsuf Persia yang terkenal, memperkuat pemahaman keindahan ini dengan penegasan bahwa, “Inti kehidupan adalah cinta, cinta adalah keindahan, dan keindahan adalah untuk mengejar keutuhan.”



## Keanggotaan

Sistem keanggotaan dalam sosiokultural (keluarga, kelompok, organisasi, dan negara) itu sangat penting karena sistem ini bukan sistem individu. Tetapi suatu sistem di mana mereka mendapatkan suatu peran dalam suatu kondisi sosial yang berbeda, setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda. Sifat dari peran ini dipengaruhi oleh sebuah harapan dan keterbatasan yang dipaksakan oleh kondisi sosial, budaya, dan berbagai kondisi lingkungan.

Dalam keanggotaan juga ada sistem multi-pemikiran, di mana sistem ini memerlukan suatu peran, rasa memiliki, dan komitmen yang kuat untuk berpartisipasi dalam memajukan masa depan suatu kelompok.

Tujuan sebuah organisasi, di samping kelangsungan hidupnya sendiri, adalah untuk melayani tujuan anggotanya sambil melayani tujuan keseluruhannya. Anggota bergabung dengan sebuah organisasi untuk melayani diri mereka sendiri. Jika organisasi tidak melayani mereka, mereka tidak akan melayani dengan baik.

## 4. Generasi dan Diseminasi Pengetahuan

Keberhasilan sosial bergantung pada bagaimana cara individu itu belajar. Belajar bukan hanya tentang keinginan dan kemampuan, tetapi juga tentang konten, arahan, dan tentang kehidupan. Belajar adalah tentang mengoperasionalkan pengetahuan di dunia nyata untuk menghadapi masalah.

Mempelajari untuk pembelajaran (*learning to learn*) adalah tentang kemampuan untuk belajar, tidak belajar, dan belajar kembali, baik di dalam maupun di luar kerangka kerja konvensional. Kompetensi sebenarnya dari dimensi pengetahuan adalah menghasilkan pelajar mandiri.

Belajar untuk menjadi (*learning to be*) mencakup keseluruhan



spektrum pengalaman belajar yang menghasilkan perkembangan individu dan kolektif dalam kegiatan peningkatan kualitas hidup. *Learning to be* intinya adalah tentang nilai, pandangan dunia, budaya, dan identitas; lebih khusus lagi adalah memiliki keberanian untuk mempertanyakan asumsi suci tersebut. Jika sejarah adalah pelajaran, penurunan nasional didahului oleh stagnasi budaya.

Belajar untuk melakukan (*learning to do*) adalah tentang kompetensi untuk mengoperasionalkan pengetahuan, untuk menentukan masalah dan solusi desain di dunia nyata. *Learning to do* adalah tentang memperoleh kemampuan untuk menghubungkan teks khusus seseorang dengan konteks yang tepat, dan untuk memahami bagaimana bagian atau tindakan terkait lainnya mengenalkan keseluruhan dan bagaimana tindakan setiap bagian dipengaruhi oleh tindakan orang lain.

## 5. Diseminasi Nilai: Manajemen Konflik

Jika bagian dari suatu sistem menampilkan pilihan, konflik antara kedua pihak tidak akan bisa dihindari. Maka di antara kedua pihak akan terjadi masalah. Karna kehidupan yang ideal dengan tidak adanya konflik itu adalah suatu hal yang tidak mungkin bahkan tidak diinginkan. Sistem bebas tanpa adanya konflik mungkin dapat terjadi apabila para anggota bersifat seperti robot karena robot tidak memiliki perasaan yang dapat menimbulkan adanya konflik karena perbedaan pendapat.

**Tabel 2.2. Empat Tipe Hubungan**

Kompabilitas	Koalisi	Kooperasi
Inkompabilitas	Konflik	Kompetisi
	Inkompabilitas	Kompabilitas

Misalnya saja ketika membentuk sebuah organisasi yang terdapat anggota dengan beberapa individu dengan pilihan yang beragam. Anggota harus dapat bekerja sama dalam mengambil



keputusan agar tidak terjadinya konflik yang lebih tinggi. Dengan setuju atau tidak setujunya anggota satu sama lain dapat menciptakan empat jenis hubungan: konflik, kerja sama, persaingan, dan koalisi.

Dalam konflik masing-masing pihak mempunyai pendapatnya sendiri dan akan berpegang teguh pada hal tersebut. Jika kedua belah pihak setuju untuk menghilangkan satu pendapat maka akan terbentuk sebuah koalisi atau jika keadaan tidak stabil, mungkin saja keadaan akan menjadi lebih parah dan menuju pada tingkat yang lebih tinggi.

Ada tiga cara dalam memahami sebuah konflik, yaitu: (1) dikotomi atau perjuangan dalam menang atau kalah; (2) kontinum atau meminta kompromi antar kedua pihak; dan (3) multidimensional. Dalam multidimensional ketika satu pihak mendapat keuntungan, maka pihak lain tidak selalu dirugikan. Jika suatu konflik diibaratkan dalam permainan *zero sum*, ketika satu pemain mendapatkan keuntungan tidak berarti bahwa pemain lain akan mendapat kerugian dari pemain yang menang. Bisa jadi persentase kedua pemain akan menjadi kalah/menang, kalah/kalah atau menang/menang. Maka dari itu, kerugian yang didapat satu sisi tidak selalu menjadi keuntungan untuk sisi yang lain. Dalam membubarkan sebuah konflik maka sebuah pemikiran baru diperlukan untuk mendesain ulang sebuah sistem yang berisi konflik tersebut.

### ***Dari Kalah/Kalah Menuju Menang/Lingkungan Menang***

Berpikir menang/menang adalah landasan untuk bergaul akur dengan orang lain. Ini dimulai dengan keyakinan bahwa kita semua sama, bahwa tak ada orang yang lebih rendah atau lebih unggul dari yang lain. Dan tak ada yang lebih rendah dari yang lain. Begitu pun dalam berpikir kalah/menang. Kalau kita bersikap kalah/menang terhadap kehidupan kita, maka orang lain akan menginjak-injak kita. Seperti yang terdapat dalam Bab





5 buku *Systems Thinking* karya Jamshid, bahwa kita yang berpikir kalah/menang dapat mengubahnya menjadi ke arah yang berpiikiran menang/menang.

Dalam buku tersebut juga dijelaskan untuk mencapai kemenangan dibutuhkan kemampuan yang jauh lebih besar dari sebelumnya. Seperti halnya kaum minoritas atau kaum bawahan, mereka dituntut untuk belajar dan belajar. Mereka dituntut begitu agar kelak mereka tidak akan berpikiran kalah/menang, mereka dapat berpikir ke arah yang menang/menang agar tidak diinjak-injak.

Seperti yang dijelaskan oleh Rapoport (1965), mereka menerapkan strategi menang/menang untuk menghindari kalah/kalah. Interaksi yang cukup baik dan kesadaran akan kalah/kalah, membuat mereka memilih menerapkan strategi menang/menang.

### ***b. Mengubah Konflik Menjadi Persaingan***

Dalam buku Jamshid juga membahas mengenai mengubah konflik menjadi persaingan. Misalnya seperti konflik yang terjadi antarperusahaan. Perusahaan yang mempunyai penghasilan paling tinggi, dapat menjatuhkan pihak perusahaan yang mempunyai penghasilan rendah. Dari sebuah konflik kecil inilah yang dapat menyebabkan persaingan. Contoh di atas dapat kita lihat seperti pengertian konflik menurut Luthans (1981), dia menyebutkan, “konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia.”

Konflik tidak dapat kita ubah, namun konflik dapat kita hindari seperti kita dapat memulainya dengan sesuatu yang sederhana seperti belajar dan belajar. Belajar untuk tidak serakah atau pun egois, dan juga belajar untuk menghadapi kebijaksanaan konvensional di era baru.



### **c. Tantangan Demokratis**

Seperti judulnya yaitu tantangan demokratis, kaum mayoritas tidak dapat mengambil hak-hak yang ada pada kaum minoritas. Setiap kaum mayoritas ataupun minoritas mempunyai hak-hak sendiri.

Seperti halnya kaum mayoritas tidak bisa menyandera atau memanipulasi hasil dari proses pengambilan yang diambil oleh hak minoritas. Kaum minoritas pun diberi cukup banyak alternatif untuk membuat pilihannya bermakna. Warga negara kaum minoritas memiliki hak yang tidak dapat dicabut, seperti hak privasi dan hak untuk tidak didiskriminasi. Kaum minoritas tidak dapat kehilangan hak istimewanya akibat kaum mayoritas yang berbuat sewenang-wenang.



SAMPLE

# 3

## PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

### A. PENDAHULUAN

Banyak para ahli yang mendefinisikan tentang konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Memahami konsep kepemimpinan tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari individu yang diserahi tanggung jawab untuk memimpin. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dan lainnya, namun secara esensi adalah sama, tergantung di mana organisasi itu hidup. Selain itu organisasi dalam bentuk apa pun tentunya membutuhkan posisi seseorang untuk memimpin organisasi tersebut. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Untuk dapat melihat konsepsi kepemimpinan ada beberapa terminologi yang dapat Anda pergunakan dilihat dari luasnya substansi kita memandang, maka kepemimpinan itu dapat dilihat

dalam arti yang luas dan arti yang sempit.

Dari pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang dikenai pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenainya.

Selanjutnya konsepsi kepemimpinan secara sempit dapat diterjemahkan sebagai seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Memimpin bukanlah apa yang hak dimiliki untuk berbuat semanya dan mengeruk untung sebanyak-banyaknya.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Pada dasarnya, kemampuan untuk memengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan memengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

## **B. PERKEMBANGAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN**

Sejak nenek moyang dahulu kala, kerja sama dan saling melindungi telah muncul bersama-sama dengan peradaban manusia. Kerja sama tersebut muncul pada tata kehidupan sosial masyarakat atau kelompok-kelompok manusia dalam rangka untuk mempertahankan hidupnya menentang kebuasan binatang dan menghadapi alam sekitarnya.

Berangkat dari kebutuhan bersama tersebut, terjadi kerja sama antarmanusia dan mulai unsur-unsur kepemimpinan. Orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tersebut



ialah orang-orang yang paling kuat dan pemberani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama-sama, misalnya seorang pemimpin harus lahir dari keturunan bangsawan, sehat, kuat, berani, ulet, pandai, mempunyai pengaruh, dan lain-lain. Hingga sampai sekarang seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang tidak ringan, karena pemimpin sebagai ujung tombak kelompok.

Pada zaman dahulu, orang yang dipilih menjadi pemimpin adalah orang yang mempunyai kelebihan segala-galanya dari yang dipimpinnya. Contohnya: paling kuat, berani, berpengalaman, cerdas dan sebagainya. Pemimpin harus mampu memenuhi dan melayani kebutuhan kelompok. Seorang pemimpin harus mampu melakukan segala sesuatu yang terkait dengan kebutuhan kelompok.

Zaman sekarang berbeda kalau dibandingkan dengan zaman dahulu. Pemimpin sekarang tidak mungkin mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan. Sekarang yang dibutuhkan bukan lagi pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas itu, tetapi seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan membuat rencana, melaksanakan rencana dan memutuskan segala sesuatu yang perlu.

Walaupun demikian, pandangan kepemimpinan kuno dan modern terhadap pemimpin tetap sama, yaitu:

1. Pemimpin berkewajiban untuk melayani dan memenuhi kebutuhan kelompok. Bila kebutuhan kelompok tidak terpenuhi maka pemimpin tidak lagi dipandang sebagai pemimpin dan akan mencari pemimpin yang baru.
2. Pemimpin harus dapat menggerakkan dan memengaruhi anak buah/anggota kelompok sehingga mereka bersedia melakukan perintah.
3. Pemimpin memberi petunjuk jalan cara kerja anggota kelompok.
4. Pemimpin tidak mementingkan diri sendiri, segala tindakan untuk kepentingan kelompok.



## C. PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

Untuk lebih mempermudah memahami kepemimpinan tersebut perlu digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut, antara lain pendekatan sifat, pendekatan tingkah laku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu.

### 1. Pendekatan Sifat

Fiedler (1964) adalah orang pertama merumuskan model sifat kontingensi efektivitas kepemimpinan, yang menjadi dikenal sebagai model kontingensi efektivitas kepemimpinan. Dalam model ini, Fiedler (1978) memprediksikan keberhasilan pemimpin atau kelompok dari interaksi orientasi pemimpin (yaitu, tugas atau hubungan) dengan kendali situasional pemimpin. Seorang pemimpin orientasi adalah keadaan internal dan tidak terkait langsung dengan perilaku yang diamati (Ayman, 2002). Orientasi ini cukup stabil dan mirip dengan caranya kepribadian dikonseptualisasikan. Untuk mengukur orientasi pemimpin terhadap pekerjaan pengaturan, model menggunakan skala *Least Preferred Coworker* (LPC) (misalnya, Ayman & Romano, 1998).

Kebanyakan studi awal dalam paradigma ini dilakukan dalam percobaan-pengaturan mental (lihat Fiedler, 1978), di mana peserta dipilih untuk bertindak sebagai pemimpin berdasarkan apakah skor LPC mereka berada di sepertiga teratas (berorientasi pada hubungan) atau sepertiga terbawah (berorientasi tugas). Banyak prosedur digunakan untuk mendukung orientasi tugas mereka yang memiliki skor LPC rendah dan orientasi hubungan orang-orang dengan skor LPC tinggi. Untuk memperjelas label ini lebih lanjut, dua studi (Chemers & Ayman, 1985; Rice, Marwick, Chemers, & Bentley, 1982) meneliti dampak skor LPC pada hubungan tersebut antara kepuasan kerja dan kinerja individu sebagaimana dievaluasi oleh atasan mereka.

Mereka menemukan bahwa jika dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi pada hubungan, berorientasi pada



tugas pemimpin menunjukkan korelasi yang lebih tinggi secara signifikan antara kepuasan mereka dengan pekerjaan dan evaluasi kinerja mereka. Berdasarkan temuan ini, skala LPC adalah selanjutnya dibuktikan sebagai ukuran fokus individu dan harga diri berdasarkan penyelesaian tugas.

Dalam model ini, kemampuan pemimpin untuk mengontrol dan memengaruhi pencapaian tugas kelompok adalah kendali situasionalnya. Kontrol situasional didasarkan pada tiga aspek: iklim tim, struktur tugas pemimpin, dan kekuatan posisi pemimpin. Tim iklim, lebih dikenal sebagai hubungan pemimpin-anggota, menilai kohesi anggota tim dan dukungan mereka terhadap pemimpin. Struktur tugas pemimpin meliputi dua aspek tugas pemimpin: dimensi struktur-tugas dan latar belakang pemimpin dasar (yaitu, pengalaman dan pelatihan pemimpin). Struktur tugas adalah jumlah kejelasan dan arah untuk mencapai tujuan tugas. Skor struktur tugas akhir ditentukan ditambang dengan menyesuaikan skor struktur tugas dengan tingkat pengalaman pemimpin dan pelatihan. Misalnya, tugas seorang pemimpin dengan lebih banyak pengalaman atau pelatihan akan menjadi lebih terstruktur daripada struktur tugas seorang pemula di posisi yang sama.

Posisi kekuasaan mencerminkan legitimasi pemimpin, serta otoritas untuk menghukum dan memberi penghargaan kepada anggota tim (Ayman, 2002; Fiedler, 1978). Urutan pentingnya ketiga aspek situasional ini didasarkan pada konteksnya. Kontribusi pada rasa kendali dan prediksi pemimpin dalam suatu situasi. Selama dekade penelitian, Fiedler (1978) menyimpulkan bahwa hubungan pemimpin-anggota dua kali lebih penting dalam memberikan kontribusi pada kendali pemimpin sebagai struktur tugas. Selanjutnya, struktur tugas dua kali lebih penting dari kekuatan posisi (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995, 1998).

Selanjutnya, Ayman (2002) mengemukakan pengertian tersebut kontrol dalam suatu situasi memberi seseorang kekuatan.





Urutan pentingnya situasi aspek kontrol nasional sangat mewakili dari kepentingan asosiasi-dengan sumber kekuatan Perancis dan Raven (1959) (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Misalnya, hubungan pemimpin-anggota dianalogikan dengan kekuatan referensi, dan struktur tugas pemimpin dapat dikaitkan dengan kekuasaan pakar.

Model kontingensi efektivitas kepemimpinan, berdasarkan pada konsep kecocokan-pemimpin, memprediksi bahwa pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan lebih efektif dalam kontrol situasional moderat daripada akan pemimpin yang berfokus pada tugas, sedangkan pemimpin yang berfokus pada tugas akan lebih efektif dalam situasi kontrol tinggi dan rendah. Ketika para pemimpin berada dalam situasi di mana model memprediksi efektivitas terbesar, mereka dianggap sebagai pemimpin dalam kecocokan. Ketika mereka berada dalam situasi di mana model memprediksi mereka akan kurang efektif, mereka disebut sebagai *out-of-match* pemimpin (Ayman, 2002). Karena model ini memandang sifat pemimpin sebagai stabil, upaya untuk membuat *in-match* pemimpin membutuhkan perubahan situasi, yang dikenal sebagai rekayasa situasi (Fiedler & Chemers, 1984). Berdasarkan model ini, program pelatihan kepemimpinan dirancang untuk membantu pemimpin dalam mempelajari bagaimana mengubah situasi agar sesuai dengan dirinya orientasi pemimpin. Meta-analisis Burke dan Day (1986) dari berbagai manajerial model pelatihan menemukan pelatihan pertandingan pemimpin (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1976) ke menjadi paling efektif dan dapat digeneralisasikan ke situasi lain. Selanjutnya tiga terpisah meta-analisis (Peters, Hartke, & Pohlman, 1985; Schriesheim, Tepper & Tetrault, 1994; Strube & Garcia, 1981) menemukan dukungan untuk prediksi umum dari model dan menyerukan pengembangan dan perluasan lebih lanjut (Ayman, 2002).

Akhirnya, kriteria efektivitas pemimpin dalam model ini adalah yang utama didefinisikan sebagai kinerja kelompok (Fi-



edler, 1978). Menanggapi beberapa kritik model hanya memprediksi kinerja, Rice (1981) menyarankan bahwa model tersebut juga bias memprediksi kepuasan tim, yang kemudian didukung secara empiris (Ayman & Chemers, 1991). Selain itu, Chemers, Hays, Rhodewalt, dan Wysocki (1985) menemukan bahwa jika para pemimpin tidak cocok, mereka mengalami level stres yang lebih tinggi dan gejala klinis penyakit yang dilaporkan.

Model telah divalidasi sebagian besar pada tingkat analisis kelompok (Ayman *et al.*, 1995, 1998). Namun, para penulis ini mencatat bahwa desain model memungkinkan itu berfungsi di tingkat lain, seperti tingkat analisis individu. Misalnya, dalam Chemers *et al.* (1985), analisis berada pada level individu pemimpin yang memeriksa prediksi model untuk stres pemimpin. (Chemers, Goza, & Plumer, 1978) dan satu bidang (Tobey-Garcia, Ayman, & Chemers, 2000), secara tentatif mendukung tingkat analisis.

Studi ini menunjukkan bahwa dalam kondisi kontrol situasional sedang, hubungan-pemimpin yang berorientasi dengan bawahan yang berorientasi pada tugas menghasilkan kinerja dan kepuasan tertinggi. Ini bisa jadi sebagian karena kurangnya kecocokan yang dialami dalam situasi ini oleh pemimpin yang berorientasi pada tugas, yang karena itu mungkin stres dan tidak terbuka untuk ide-ide baru. Dalam situasi ini, jika bawahan meniadakan struktur pemimpin yang berorientasi pada tugas dan/atau ide-ide, pemimpin pada dasarnya mungkin merasa terancam lebih lanjut dan kemungkinan besar akan menolak informasi yang penting dan kehilangan kesempatan untuk sukses.

Pendekatan sifat pada kepemimpinan artinya rupa dari keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain.

Dalam pendekatan sifat, timbul pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Teori awal tentang sifat ini dikenal sejak zaman Yunani kuno dan zaman Romawi. Ketika



itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat.

Teori *the great man* mengatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai seorang pemimpin, ia akan menjadi pemimpin, apakah mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Pemikiran semacam itu dinamakan pemikiran *hereditary* (turun-temurun). Pendekatan secara turun-temurun bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan dengan belajar/latihan tetapi dari menerima warisan, sehingga menjamin kepemimpinan dalam garis turun-temurun dilakukan antar-anggota keluarga. Dengan demikian, kekuasaan dan kesejahteraan dapat dilangsungkan pada generasi berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu berkuasa.

Teori *the great man* dapat memberikan arti lebih realistik terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Teori tersebut menyebutkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui suatu pendidikan dan pengalaman. Oleh karena itu, sejumlah sifat-sifat fisik, mental dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti di sekitar tahun 1930 sampai 1950-an. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kecerdasan muncul sebagai persentase tertinggi, kemudian inisiatif, keterbukaan, rasa humor, antusiasme, kejujuran, simpati, dan percaya pada diri sendiri.

Kemudian timbul teori baru, yaitu *physical characteristic theory* (teori dari fisik). Kemudian timbul lagi bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan sehingga setiap orang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Para ahli umumnya memiliki pandangan perlunya seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat yang baik. Pandangan semacam ini dinamakan pendekatan sifat.

Adapun sifat-sifat yang baik yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:



- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Cakap, cerdas dan jujur.
- c. Sehat jasmani dan rohani.
- d. Tegas, berani, disiplin dan efisien.
- e. Bijaksana dan manusiawi.
- f. Berilmu.
- g. Bersemangat tinggi.
- h. Berjiwa matang dan berkemauan keras.
- i. Mempunyai motivasi kerja tinggi.
- j. Mampu berbuat adil.
- k. Mampu membuat rencana dan keputusan.
- l. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
- m. Mendahulukan kepentingan orang lain.

## 2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku adalah keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin itu dilakukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari cara memberi perintah, memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara menegakkan disiplin, cara pengawasan, dan lain-lain. Bila dalam melakukan tindakan dengan cara lugas, keras, sepihak yang penting tugas selesai dengan baik, dan yang bersalah langsung dihukum, gaya kepemimpinan itu cenderung bergaya otoriter.

Sebaliknya jika dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin dengan cara halus, simpatik, interaksi timbal balik, menghargai pendapat, dan lain-lain. Maka gaya kepemimpinan ini bergaya kepemimpinan demokratis. Pandangan klasik menganggap sikap pegawai itu pasif dalam arti enggan bekerja, malas, takut memikul tanggung jawab, dan bekerja berdasarkan perintah. Sebaliknya pandangan modern pegawai itu manusia yang memiliki perasaan, emosi, kehendak aktif, dan tanggung jawab. Pandang-



an klasik menimbulkan gaya kepemimpinan otoriter sedangkan pandangan modern menimbulkan gaya kepemimpinan demokratis. Dari dua pandangan di atas menimbulkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Oleh karena itu, melalui pendekatan tingkah laku kita dapat menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan mencari jawaban serta menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif.

#### **a. *Model Normatif Pengambilan Keputusan Kepemimpinan***

Secara keseluruhan, model normatif berfokus pada interaksi antara keputusan pemimpin-membuat pilihan strategi dan situasi keputusan. Vroom dan Jago (1998) mengidentifikasi menerapkan lima strategi kepemimpinan untuk pengambilan keputusan. Strateginya mulai dari pengambilan keputusan oleh pemimpin, hingga penyertaan sebagian dari bawahan rekan kerja, untuk keterlibatan penuh bawahan. Heuristik keputusan menjelaskan situasi berdasarkan empat kriteria: meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan keterlibatan, kurangi waktu yang dihabiskan, dan kembangkan bawahan (Vroom & Jago, 1998). Kriteria tersebut juga menjadi dasar untuk mengukur efektivitas keputusan. Pemimpin disajikan dengan pohon pengambilan keputusan dengan jawaban ya/tidak mencerminkan heuristik. Representasi lengkap dari diagram alur proses keputusan ini adalah tersedia untuk ditinjau di sumber lain (misalnya, Vroom & Jago, 1998).

Jika kualitas keputusan sangat penting, pemimpin harus menilai tingkat pengetahuannya, tingkat struktur masalah, dan tingkat persetujuan bawahan dan pengetahuan yang berkaitan dengan keputusan yang ada. Misalnya, kelompok melibatkan adalah strategi yang disarankan saat bawahan lebih memahami suatu masalah daripada pemimpinnya. Ketika waktu menjadi perhatian, keterlibatan kelompok menjadi kurang praktis. Dalam



situasi dengan tekanan waktu, kebanyakan pemimpin menggunakan keputusan yang lebih otokratis. membuat strategi. Terakhir, jika pengembangan kepentingan bawahan, penerimaan, dan komitmen sangat penting agar keputusan dapat dilaksanakan dengan baik, kemudian lebih besar keterlibatan bawahan disarankan. Dalam situasi seperti itu, pemimpin mungkin harus membayar biaya peningkatan waktu dan bahkan mungkin mengorbankan kualitas keputusan untuk memastikan dukungan dan kohesi tim. Tujuan mencapai keseimbangan antara kualitas, waktu, dan pemeliharaan dukungan tim akan memengaruhi apakah pemimpin memprioritaskan tujuan untuk mencapai keputusan berkualitas tinggi daripada penerimaan tinggi oleh anggota tim, atau sebaliknya.

Model kepemimpinan partisipatif, atau model normatif dari keputusan kepemimpinan pembuatan, telah mendapat dukungan. Berdasarkan bukti, model tersebut menunjukkan hal itu tingkat pengambilan keputusan partisipatif harus diukur berdasarkan situasi dan kriteria efektivitas yang digunakan. Selain itu, tampaknya ada kontingen lain-kebijakan (misalnya, jenis kelamin, nilai budaya) yang muncul untuk memantau keefektifan pilihan gaya pengambilan keputusan pemimpin.

### **b. Teori Path-Goal**

Menurut teori *path-goal*, pemimpin membantu menciptakan jalur bagi bawahan untuk mencapai tujuan mereka dan tujuan organisasi dengan terlibat dalam berbagai jenis kepemimpinan (House, 1996). House (1971) mengidentifikasi direktif, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, suportif, dan partisipatif sebagai variabel teori independen. Perlu dicatat bahwa yang pertama, lebih fokus pada tugas (misalnya, menetapkan tugas, penjadwalan, menekankan tenggat waktu) dan kedua yang terakhir lebih perhatian (misalnya, membuat orang merasa nyaman, bersikap terbuka untuk saran, mendorong anggota tim).



Efektivitas dari perilaku ini dimoderasi oleh karakteristik lingkungan serta pengikutnya.

Berbagai penulis telah menyoroti keterbatasan penting dari teori *path-goal*. Satu masalah tampaknya terkait dengan instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku pemimpin (Fisher & Edwards, 1988; Schriesheim & Von Glinow, 1977). Masalah lainnya adalah sebagian besar studi telah memeriksa karakteristik tugas atau bawahan. Selanjutnya Stinson dan Johnson (1975) serta Wofford dan Liska (1993) merekomendasikan pengujian model beberapa moderator. Terakhir, Wofford dan Liska pun mengungkapkan keprihatinannya itu mayoritas studi yang menguji teori penderitaan dari bias sumber yang sama (yaitu, varians metode umum). Sebagai penutup, Evans (1996) menyatakan, “Dalam kenyataannya tidak adanya studi yang menguji hipotesis teori motivasi kritis, sulit untuk membantah bahwa teori tersebut telah menjalani pengujian yang masuk akal.” Pada catatan positif, teori *path-goal* dapat dilihat sebagai perkembangan penting dalam teori kepemimpinan yang mendorong evolusi konseptual kepemimpinan baru. Itu adalah dasar dari pengembangan teori kepemimpinan karismatik dan pengganti kepemimpinan (House, 1996) dan berpotensi menjadi pendorong untuk pengembangan model hubungan angka dua vertikal (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Meskipun dukungan empiris untuk model ini beragam, hal itu membantu mendorong pemikiran baru belajar tentang kepemimpinan.

### 3. Pendekatan Kontingensi

Secara historis, model dan teori kepemimpinan berkembang pada akhir 1960-an melalui tahun 1970-an menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah hasil dari interaksi antara karakteristik pemimpin dan situasi (Fiedler, 1978). Beberapa model berfokus pada keadaan dan sifat internal pemimpin, seperti model kontingensi efektivitas kepemimpinan dan teori sumber daya



kognitif (Fiedler, 1978; Fiedler & Garcia, 1987). Yang lain berfokus pada apa yang dirasakan pemimpin perilaku, seperti model pengambilan keputusan normatif (Vroom & Jago, 1978; Vroom & Yetton, 1973), teori *path-goal* (House, 1971; House & Mitchell, 1974), dan teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1969). Lebih baru-baru ini, kategorisasi kepemimpinan telah disajikan sebagai kemungkinan lain teori. Penempatannya dalam skema kami tentang sifat dan kemungkinan perilaku pendekatan kepemimpinan tidak begitu transparan. Namun tampaknya fokus itu ada di kedua sifat pemimpin (misalnya, Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994) dan pemimpin perilaku (Lord, Foti, & DeVader, 1984). Seperti yang akan kami jelaskan nanti, kategori kepemimpinan *rization* menunjukkan bagaimana harapan tentang pemimpin bervariasi karena peran mereka atau situasi.

Dalam pandangan ini dikenal dengan sebutan “*one best way*” (satu yang terbaik), artinya untuk mengurus suatu organisasi dapat dilakukan dengan paralel tunggal untuk segala situasi. Padahal kenyataannya, tiap-tiap organisasi memiliki ciri khusus bahkan organisasi yang sejenis akan menghadapi masalah berbeda lingkungan yang berbeda, pejabat dengan watak dan perilaku yang berbeda. Oleh karena itu, tidak dapat dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Fromont E. Kast mengatakan, bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari subsistem dengan batas lingkungan suprasistem. Pandangan kontingensi menunjukkan pendekatan dalam organisasi adanya antara hubungan dalam subsistem yang terdiri dari subsistem maupun organisasi dengan lingkungannya. Kontingensi berpandangan bahwa asas-asas organisasi bersifat universal. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan, maka dapat dikatakan bahwa tiap-tiap organisasi adalah unik dan tiap situasi harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

Pendekatan kontingensi disebut juga pendekatan situasional,





sebagai teknik manajemen yang paling baik dalam memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi dan mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan berbeda. Ada tiga pandangan tentang kepemimpinan situasional, yaitu:

- a. Teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard.  
Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaannya, pengalaman kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah. Selanjutnya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan.
- b. Teori yang dikembangkan oleh Fiedler.  
Fiedler mengemukakan bahwa cukup sulit bagi seorang manajer untuk mengubah gaya manajemennya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya organisasinya, seorang manajer cenderung tidak fleksibel dan mengubah gaya manajerial tidak efisien dan tidak ada gunanya. Karena tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk segala situasi, maka akan lebih baik kalau memilih posisi yang cocok untuk seorang manajer yang mempunyai sifat tertentu. Sebagai contoh seorang manajer yang demokratis diberikan posisi pada organisasi yang memerlukan manajer yang cenderung demokratis. Kemungkinan menurut Fiedler mengubah lingkungan organisasi tersebut agar cocok dengan manajer.
- c. Teori yang dikembangkan oleh Martin G. Evans dan R.J. House  
Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada imbalan dan velensi atau daya tarik dari imbalan itu. Evan mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi karyawan adalah tergantung imbalan



yang mereka inginkan dan memberikan motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk memberikan fasilitas dan kondisi yang memungkinkan bagi pekerja-pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan menyenangkan dan bermak-sud baik.

#### 4. Pendekatan Terpadu

Hersey dan Blanchard (1969) mengusulkan bahwa efektivitas empat perilaku kepemimpinan—menjual, memberi tahu, berpartisipasi, dan penyerahan tugas—tergantung pada apakah mereka melengkapi karakter terkait tugas bawahan (misalnya, kemampuan, pendidikan, pengalaman) dan kematangan psikologis (misalnya, kemauan, harga diri, motivasi). Meskipun teori memiliki ukuran untuk itu menilai gaya pemimpin—deskripsi Efektivitas Kepemimpinan dan Kemampuan Beradaptasi (LEAD)—banyak studi empiris tentang model ini tampaknya menggunakan *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) dalam mengukur perilaku pimpinan (misalnya, Case, 1987; Vecchio, 1987; Vecchio & Boatwright, 2002).

Berdasarkan prinsip utama teori, pemimpin harus “mendelegasikan” (yaitu, menunjukkan pertimbangan rendah dan perilaku berstruktur rendah) dalam situasi di mana sub-ordinat mampu dan berkeinginan, memiliki kemampuan dan motivasi untuk melakukan membentuk secara efektif. Ketika bawahan mau dan tidak mampu, pemimpin yang tepat perilaku adalah untuk “menjual” (yaitu, terlibat dalam pertimbangan tinggi dan perilaku berstruktur tinggi). Dalam situasi di mana bawahan tidak mau tetapi mampu, pemimpin harus melakukannya terlibat dalam “pengambilan keputusan partisipatif” (yaitu, menunjukkan pertimbangan tinggi tetapi rendah struktur perilaku). Ketika bawahan tidak mau dan tak mampu, maka pemimpin perlu “memberi tahu” apa yang harus mereka lakukan (yaitu, menunjukkan pertimbangan rendah tetapi perilaku berstruktur tinggi). Meskipun teori kepe-



mimpinan situasional memiliki intuisi banding, itu hanya mengalami pemeriksaan empiris terbatas. Sayangnya, sebagian besar ulasan sangat kritis terhadap model dan belum menemukan banyak empiris dukungan untuk itu (misalnya, Fernandez & Vecchio, 1997; Vecchio, 1997; Vecchio & Boatwright, 2002; York, 1996).

Sersley dan Blanchard memadukan berbagai teori ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud menunjukkan kesamaan dari pada perbedaan di antara teori-teori tersebut.

Teori-teori yang dipadukan adalah:

- a. Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan teori tingkat kematangan bawahan dan pendekatan kepemimpinan situasional.
- b. Perpaduan teori motivasi dua faktor teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan situasional.
- c. Perpaduan antar empat sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan situasional.
- d. Perpaduan antara teori X dan Y, teori tingkat kematangan bawahan dengan kematangan situasional.
- e. Perpaduan antara pola perilaku A dan B, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- f. Perpaduan antara empat anggapan tentang orang, teori kematangan bawahan dengan kepemimpinan situasional.
- g. Perpaduan antara teori *ego state*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- h. Perpaduan antara teori *life position*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- i. Perpaduan antara teori *control system*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- j. Perpaduan antara teori dasar daya, teori tingkat kematangan



- bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- k. Perpaduan antara teori *parent effectiveness training*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
  - l. Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
  - m. Perpaduan antara teori proses pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
  - n. Perpaduan antara teori siklus perubahan, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
  - o. Perpaduan antara teori modifikasi perilaku, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
  - p. Perpaduan antara teori *force field analysis*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

#### D. KONTINGENSI, KONTEKS, DAN DEFINISI SITUASI

Pada bagian sebelumnya kami mempresentasikan model kepemimpinan kontingensi tradisional dan teori, yang menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi dalam konteks. Di sebagian besar model, operasionalisasi kontingensi mirip dengan Johns (2006).

Johns menyatakan konteks itu, yang dapat mencakup kendala dan peluang perilaku, mengelilingi fenomena dan berada di luar individu. Demikian pula, sarjana kepemimpinan yang telah menulis tentang kemungkinan kepemimpinan memiliki konsep kontingensi yang disesuaikan sebagai konteks (Antonakis *et al.*, 2003; Avolio, 2007; Chemers, 2000; Diedorff, Rubin, & Morgeson, 2009; Liden & Antonakis, 2009). Oleh karena itu, dalam kepemimpinan, situasi adalah konteks atau kemungkinan yang



dapat memengaruhi hubungan.

Beberapa dari karakteristik ini dapat menjadi anteseden untuk kepemimpinan, atau mereka dapat membangun hubungan antara perilaku kepemimpinan dan hasil. Sebagai anteseden, beberapa peneliti menganggap gender, misalnya, sebagai prediktor perilaku pemimpin yang meneliti bagaimana pemimpin pria dan wanita berbeda (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; lihat Bab 10 di volume ini). Yang lain mempertimbangkan jenis kelamin pemimpin kontingensi atau konteks gaya dan hasil kepemimpinan (Antonakis *et al.*, 2003). Selain itu, peran dan gender pemimpin serta budaya telah memengaruhi deskripsi manajer atau pemimpin berdasarkan penelitian di kepemimpinan implisit.

Selain itu, karakteristik pemimpin seperti kepribadian, jenis kelamin, kecerdasan, dan pengalaman dapat berinteraksi, dan interaksi ini dapat menciptakan situasi atau kontingensi yang memengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dan hasil. Sekali lagi, misalnya, jenis kelamin pemimpin bukanlah situasi eksternal atau konteks, sehingga definisi kontingensi dalam hal ini tampaknya lebih mencakup aspek intrapersonal.

## **E. PENEMUAN MASA DEPAN**

Dengan bukti yang kuat dan konsisten bahwa situasi, konteks, dan kontingen-masalahnya dalam memahami dan mempelajari kepemimpinan, adakah tempatnya untuk dampak langsung dari sifat dan perilaku seorang pemimpin pada hasil organisasi dan pribadi terkait dengan pemimpin dan pengikut? Ke depannya, peneliti dapat mempertimbangkan masalah ini ketika mengeksplorasi paradigma baru perilaku kepemimpinan, seperti autentisitas atau kepemimpinan yang melayani. Dalam mempelajari sifat-sifat pemimpin, peneliti mungkin ingin mempertimbangkan faktor situasional saat memeriksa hubungan antara sifat dan hasil datang untuk meningkatkan arti dari temuan ini.



Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi dampak sumber data dan sifat konteks. Artinya, ketika menilai konteks, akan bermanfaat untuk memeriksa baik operasionalisasi objektif dan subjektif atau untuk melakukan triangulasi informasi dengan mengumpulkan data dari berbagai perspektif.

## F. IMPLIKASI DALAM PRAKTIK

Berkaca kembali ke anekdot pembukaan kami, pengalaman Chris McAllister bisa jadi dijelaskan oleh banyak bukti yang diberikan oleh penelitian sepanjang bab ini. Misalnya, bekerja dengan karyawan R&D membutuhkan perilaku kepemimpinan yang berbeda dibandingkan dengan karyawan manufaktur (Keller, 2006). Juga, menjadi pria atau wanita memimpin karyawan yang berbeda gender dapat berdampak pada pengalihan perilaku kepemimpinan tersebut (Fleener *et al.*, 2001).

Praktisi menggunakan pengetahuan kepemimpinan baik untuk pelatihan dan pengembangan atau untuk proses evaluasi dalam seleksi dan tinjauan kinerja. Untuk mempertimbangkan situasi, analisis pekerjaan sebelum identifikasi kompetensi dan kemampuan mungkin memperjelas sifat pekerjaan, ruang lingkup posisi, dan konteks pekerjaan. Dengan demikian, prosedur ini memungkinkan untuk penentuan prioritas kompetensi yang lebih akurat, keterampilan, dan kemampuan (Dierdorff, Rubin, & Morgeson, 2009). Praktisi menilai kinerja pemimpin mungkin perlu memperhatikan kemungkinan lain, seperti gender atau etnis. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mempertimbangkan untuk kinerja manajer bervariasi berdasarkan jenis kelamin pemimpin (Bingkai, Roberto, Schwab, & Harris, 2010; Ostroff, Atwater, & Feinberg, 2004).

Secara keseluruhan, pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan telah menyinggung fakta bahwa kepemimpinan sadar, atau tidak, mencoba untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal



dengan menyadari situasi mereka dan merespons sesuai. Karena itu, kepemimpinan program pelatihan seperti Leader Match (Fiedler & Chemers, 1984) dan situasional kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 1982) memfasilitasi pemimpin untuk menjadi lebih sensitif, responsif, dan fleksibel. Selain itu, praktik umpan balik 360 derajat, Berarti untuk mengembangkan pemimpin, memberi kesempatan kepada pemimpin untuk melihat diri mereka sendiri melalui mata orang lain (yaitu, dalam konteks interpersonal). Hasil pelatihan dapat dicapai baik dengan penyesuaian perilaku pemimpin, seperti yang dijelaskan oleh bawahan, atau melalui deskripsi pemimpin tentang bagaimana dia mengatur situasi.

Untuk menyimpulkan, kontingensi, konteks, dan situasi adalah faktor penting pertimbangan ketika kita memilih, melatih, dan mengembangkan pemimpin. Dalam teori kepemimpinan kami, kami perlu mengintegrasikan dan membuat konsep faktor-faktor ini secara lebih efektif. Sebuah kombinasi keterampilan dan kompetensi—seperti kepekaan, daya tanggap, dan fleksibilitas—dapat membantu seorang pemimpin mencapai keberanian (Chemers, 2002). Kompetensi ini dapat menjadi berkembang biak dengan berbagai cara melalui sifat, keterampilan, atau perilaku tertentu yang bergantung padanya pribadi, metode penilaian, dan situasi kepemimpinan. Karena itu, kontingensi dalam kepemimpinan tidak dapat diabaikan, karena mereka pasti terkait dengannya memahami sepenuhnya proses kepemimpinan.

## **RINGKASAN DAN KESIMPULAN**

Masalah utama yang harus diingat ketika memikirkan pendekatan kontingensi untuk pemimpin adalah bahwa pendekatan ini sangat didasarkan pada kerangka situasi manusia. Model dalam pendekatan ini telah menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif menanggapi situasi dalam berbagai cara: dengan mengubah perilaku mereka, dengan dianggap sebagai berperilaku berbeda,



atau dengan memilih dan mengelola situasi mereka. Posisi ini mirip dengan definisi Sternberg (1988) tentang fungsi cerdas, yang mengacu pada “adaptasi yang bertujuan pada individu, pemilihan dan pembentukan dunia nyata lingkungan yang relevan dengan kehidupan dan kemampuan seseorang.”

Menemukan kecocokan optimal adalah apa yang disebut Chemers (1997) sebagai *keberanian*. Sebagai dicatat oleh Chemers, “Mettle menangkap perasaan pemimpin yang percaya diri dan optimis yang persepsi, pikiran dan suasana hatinya memberikan reservoir antusiasme dan energi untuk memenuhi tantangan yang disajikan oleh tugas kepemimpinan.” Ini negara agak mirip dengan konsep “aliran” Csikszentmihalyi (1990), merujuk ketika keterampilan dan pengetahuan seseorang tidak lebih dan tidak kurang dari kebutuhan. Dalam keadaan ini, para pemimpin mewujudkan puncak potensi mereka, berekspresi optimisme dan perasaan mujarab (Chemers, 2002). Fiedler (1978) mengacu pada ini menyatakan sebagai pemimpin dalam pertandingan. Ketika situasinya cocok dengan pemimpin karakteristik, pemimpin berfungsi secara optimal dan mudah.

Sekilas, beberapa orang mungkin melihat adanya kontradiksi dalam konsep pemimpin stabil dan konsisten serta fleksibel untuk memenuhi kebutuhan situasional. Di intinya, bagaimanapun, tidak ada perbedaan antara keduanya. Dalam kedua kasus, pemimpinnya persona tidak berubah. Misalnya, pemimpin yang memonitor diri sendiri tidak menjadi pengawas diri yang rendah; juga tidak pemimpin yang menggunakan skala *Least Preferred Coworker* (LPC) tinggi menjadi pemimpin LPC rendah. Sebaliknya, para pemimpin terlibat dalam perilaku dan strategi yang membuat mereka lebih dekat sesuai dengan situasi dan mengalami aliran atau keberanian.

Jadi, misalnya, pemimpin LPC rendah dalam situasi kontrol sedang (*out-of-match*) mungkin menyadari bahwa dia perlu menyertakan anggota tim lain dalam keputusan-proses pembuatan,





seperti yang direkomendasikan oleh pohon pengambilan keputusan Vroom. Pemimpin kemudian dapat menggunakan teknik kelompok nominal untuk memiliki metode pengelolaan yang terstruktur situasi. Alternatif lain adalah dengan menggunakan gaya konsultatif, beberapa kontrol hasil, yang dituntut oleh ciri kepribadian pemimpin. Jadi, masalah sederhana menerima hampir versus pertemuan dengan janji hanya mungkin tampak menjadi masalah kecil, tetapi mungkin memiliki implikasi dalam pertandingan situasional seorang pemimpin.

Oleh karena itu, ketika kita berbicara tentang fleksibilitas, itu mengacu pada perilaku yang mengatur situasi, bukan untuk mengubah sifat atau kepribadian seseorang. Dalam banyak karya sebelumnya, kemampuan untuk menyesuaikan diri dan menjadi fleksibel diakui sebagai kompetensi penting bagi seorang pemimpin (misalnya, Lord *et al.*, 1986). Fleksibilitas bias dianggap sebagai kontingensi intrapersonal dan juga hadir dalam sosial/emosional kecerdasan (Van Rooy & Viswesvaran, 2004) dan kecerdasan budaya (Triandis, 2006). Para pemimpin yang menghadapi tenaga kerja yang beragam sering kali menemukan diri mereka dalam situasi dan konteks yang perlu dikelola dengan menyesuaikan perilaku mereka.

Konseptualisasi konteks lain yang disajikan dalam bab ini mencakup konteks sebagai anteseden, bukan moderator. Di Barat *et al.* (1998) model, kontekstual variabel adalah bagian dari masukan untuk proses grup. Namun, kami menyediakan beberapa contoh dalam bab ini menunjukkan bagaimana variabel input ini dapat bertindak sebagai moderator variabel. Dengan demikian, dalam penelitian kepemimpinan, variabel input memiliki tempat keberadaan dianggap sebagai moderator juga.



# 4

## GAYA KEPEMIMPINAN

### A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik. Masalahnya tidak hanya sekadar menyentuh kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing, tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat manusiawi. Pemimpin adalah manusia dan yang dipimpin juga manusia. Dalam keadaan seperti itu, bilamana kepemimpinan dijalankan dengan cara tidak manusiawi, maka berbagai masalah akan terjadi, yang akhirnya akan berakibat proses mencapai tujuan tidak efektif. Pemimpin harus mampu memelopori semua perbuatan yang baik, agar diikuti oleh bawahannya atau rakyatnya, bukan hanya memerintah dan menganjurkan, tetapi mengatur dibelakang meja. Untuk itu pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok agar dapat mengajak bawahannya untuk melakukan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Berdasarkan konsep, sifat, sikap, dan cara-cara pemimpin

melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya akan menimbulkan gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan yang lainnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya seseorang memiliki gaya-gaya tersendiri.

Apa filosofi kepemimpinan Anda? Apakah Anda tipe pemimpin yang bertanggung jawab yang memantau pengikut? Atau apakah Anda tipe pemimpin yang santai yang memberi pengikutnya banyak kendali?

Apakah Anda salah satu atau yang lain atau di antara keduanya, penting untuk dikenali filosofi pribadi Anda tentang kepemimpinan. Filosofi ini memengaruhi cara orang lain menanggapi Anda, bagaimana mereka menanggapi pekerjaan mereka, dan pada akhirnya, seberapa efektif Anda sebagai seorang pemimpin.

Pada bab ini akan membahas tentang gaya kepemimpinan dan implikasinya masing-masing untuk kinerja kepemimpinan yang efektif.

## **B. GAYA KEPEMIMPINAN**

Perilaku apa yang Anda tunjukkan sebagai seorang pemimpin? Apakah Anda suka memegang kendali dan mengikuti aktivitas pengikut Anda? Atau apakah Anda percaya pada pendekatan yang lebih lepas tangan dalam memimpin orang lain, membiarkan mereka membuat keputusan sendiri?

Apa pun perilaku Anda sebagai seorang pemimpin, itu menunjukkan gaya kepemimpinan Anda. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku pemimpin, berfokus pada apa yang dilakukan dan dilakukan oleh pemimpin bagaimana mereka bertindak. Ini termasuk tindakan pemimpin terhadap pengikut dalam berbagai konteks. Sebagai disebutkan di bagian sebelumnya, gaya kepemimpinan Anda didorong oleh kepemimpinan pribadi Anda. Pada bagian berikut, kami membahas kepemimpinan yang



paling sering diamati, gaya yang terkait dengan teori X dan teori Y: otoriter, demokratis, liberal dan *laissez-faire*. Sementara tidak satu pun dari gaya-gaya ini muncul langsung dari teori X atau teori Y, yang otoriter dan gaya demokratis sangat mirip dengan ide-ide yang dikemukakan dalam teori-teori ini.

## Gaya Pemimpin dan Manajer

Karya utama tentang gaya kepemimpinan oleh Lewin, Lippitt, dan White (1939), yang menganalisis dampak dari berbagai gaya kepemimpinan pada perilaku kelompok kecil. Menggunakan kelompok anak laki-laki berusia 10 tahun yang ditemuinya sepulang sekolah untuk melakukan kegiatan hobi, para peneliti menganalisis apa yang terjadi ketika pemimpin dewasa mereka menggunakan salah satu dari empat gaya: otoriter, demokratis, liberal atau *laissez-faire*.

Kelompok anak laki-laki mengalami masing-masing dari tiga gaya kepemimpinan untuk periode enam minggu. Hasil penelitian oleh Lewin dan rekannya adalah deskripsi perinci tentang sifat tersebut dari perilaku kepemimpinan yang digunakan untuk masing-masing dari tiga gaya (White & Lippitt, 1968). Mereka juga menggambarkan dampak masing-masing dari ketiga gaya ini terhadap anggota kelompok. Bagian berikut menjelaskan dan menguraikan temuan mereka dan implikasinya menggunakan masing-masing gaya kepemimpinan ini. Ketahuilah bahwa gaya ini bukanlah entitas yang berbeda (misalnya, ciri-ciri kepribadian). Mereka saling tumpang tindih. Artinya, seorang pemimpin bisa menunjukkan lebih banyak dari satu gaya dalam situasi tertentu. Misalnya, seorang pemimpin mungkin otoriter beberapa masalah dan demokratis tentang orang lain, atau seorang pemimpin mungkin otoriter di beberapa titik selama proyek dan demokratis pada orang lain. Sebagai pemimpin, kami dapat menampilkan aspek dari semua ini gaya.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok,



gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Artinya gaya kepemimpinan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

Pada tahun 1930-an ada yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan sebagai suatu rangkaian kesatuan yang didasarkan pada derajat pembagian kekuasaan dan pengaruh antara pemimpin dan bawahan. Dalam rangkaian tersebut dapat diidentifikasi empat gaya kepemimpinan dasar, yaitu mengatakan, menjual, konsultasi dan bergabung. Mengatakan adalah gaya kepemimpinan otokratis, sedangkan bergabung adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut pendapat ini, gaya kepemimpinan demokratis bukanlah pendekatan kepemimpinan yang terbaik dalam semua situasi, mereka lebih menyarankan penggunaan semua gaya, mulai dari mengatakan sampai bergabung.

Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu diri pemimpin, bawahan dan situasi yang menyeluruh. Maka berikut ini akan diuraikan tipe kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam beberapa gaya kepemimpinan.



### **a. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Dalam banyak hal, gaya kepemimpinan otoriter sangat mirip dengan teori X. Misalnya, para pemimpin otoriter menganggap pengikut membutuhkan arahan. Pemimpin otoriter membutuhkan untuk mengontrol pengikut dan apa yang mereka lakukan. Para pemimpin otoriter menekankan bahwa mereka ada menuntut, mengarahkan pengaruh dan kendali atas anggota kelompok. Mereka menentukan tugas dan prosedur untuk anggota grup tetapi mungkin tetap menjauhkan diri dari berpartisipasi dalam grup diskusi. Pemimpin otoriter tidak mendorong komunikasi antarkelompok anggota; sebaliknya, mereka lebih suka komunikasi diarahkan kepada mereka. Dalam mengevaluasi yang lain, pemimpin otoriter memberikan pujian dan kritik dengan bebas, tetapi itu diberikan berdasarkan mereka memiliki standar pribadi daripada berdasarkan kritik objektif.

Beberapa orang berpendapat bahwa kepemimpinan otoriter mewakili sikap yang agak pesimis, negatif, dan mengecewakan pandangan orang lain. Misalnya, seorang pemimpin otoriter mungkin mengatakan sesuatu seperti “Karena pekerja saya malas, saya perlu memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan.” Orang lain akan membantahnya kepemimpinan otoriter adalah bentuk kepemimpinan yang sangat dibutuhkan—ini melayani tujuan yang positif, terutama bagi orang yang mencari keamanan di atas tanggung jawab. Dalam banyak konteks, kepemimpinan otoriter digunakan untuk memberi arahan, menetapkan tujuan, dan menyusun pekerjaan. Misalnya, ketika karyawan baru saja mempelajari pekerjaan baru, kepemimpinan otoriter mengizinkan mereka mengetahui aturan dan standar untuk apa yang harus mereka lakukan. Pemimpin otoriter adalah sangat efisien dan berhasil dalam memotivasi orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan otoriter sangat berguna.



Apa *hasil* dari kepemimpinan otoriter? Kepemimpinan otoriter memiliki kelebihan dan minus. Sisi positifnya, itu efisien dan produktif. Pemimpin otoriter memberi arah dan kejelasan untuk pekerjaan orang dan mencapai lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat. Selanjutnya, kepemimpinan otoriter berguna dalam menetapkan tujuan dan standar kerja. Di sisi negatif, itu mendorong ketergantungan, kepatuhan, dan hilangnya individualitas, kreativitas dan pertumbuhan pribadi pengikut mungkin terhalang. Ada kemungkinan bahwa, seiring waktu, pengikut akan kehilangan minat pada apa yang mereka lakukan dan menjadi tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Jika itu terjadi, kepemimpinan otoriter bisa menimbulkan ketidakpuasan, permusuhan, bahkan agresi. Selain itu, kepemimpinan otoriter bisa menjadi kepemimpinan yang kasar, di mana para pemimpin ini menggunakannya pengaruh, kekuasaan, dan kendali mereka untuk kepentingan pribadi mereka atau untuk memaksa pengikut mereka terlibat dalam aktivitas yang tidak etis atau tidak bermoral. Misalnya, pelatih yang menahan waktu bermain dari atlet yang secara terbuka tidak setuju dengan panggilan permainannya atau bos yang membutuhkan karyawan untuk bekerja hingga 20 jam lembur setiap minggu atau “diganti dengan seseorang siapa yang mau” adalah contoh sisi gelap dari kepemimpinan otoriter.

Meskipun aspek negatif dari kepemimpinan otoriter tampaknya lebih besar daripada yang positif, sebenarnya memang demikian. Tidak sulit membayangkan konteks di mana kepemimpinan otoriter akan menjadi gaya yang disukai kepemimpinan. Misalnya, di ruang gawat darurat rumah sakit yang sibuk, ini mungkin sangat tepat untuk pemimpin yang bertugas memilah pasien agar menjadi otoriter dengan berbagai jenis keadaan darurat. Hal yang sama bisa terjadi dalam konteks lain, seperti pendamping di tengah perjalanan kano sekolah, atau pelatih tim sekolah menengah selama pertandingan bola basket final turnamen negara



bagian. Terlepas dari negatifnya kepemimpinan otoriter, bentuk kepemimpinan ini memang demikian umum dan perlu dalam banyak situasi.

Gaya kepemimpinan otokratis disebut juga dengan kepemimpinan *authoritarian*. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah untuk menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pimpinannya. Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya organisasi tergantung pada kepemimpinannya. Oleh sebab itu, pengawasan terhadap bawahannya sangat ketat, karena ia khawatir kalau pekerjaan bawahannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai pemimpin tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.

Berikut adalah ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis:

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
- 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan.
- 3) Komunikasi berlangsung satu arah.
- 4) Pengawasan dilakukan secara ketat.
- 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran.
- 6) Lebih banyak kritik daripada pujian.
- 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna.
- 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.





## **b. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis sangat mirip dengan asumsi Teori Y. Para pemimpin demokratis memperlakukan pengikut sebagai orang yang sepenuhnya mampu melakukan pekerjaan mereka sendiri. Daripada mengendalikan pengikut, pemimpin demokratis *bekerja dengan* pengikut, berusaha keras untuk memperlakukan semua orang adil, tanpa menempatkan diri di atas pengikut. Intinya, mereka melihat diri mereka sendiri sebagai pemandu bukan sebagai direktur. Mereka memberi sugesti kepada orang lain, tapi tidak pernah dengan maksud apa pun mengubahnya. Membantu setiap pengikut mencapai tujuan pribadi adalah penting bagi demokrasi pemimpin.

Para pemimpin demokrasi tidak menggunakan komunikasi “dari atas ke bawah”; sebaliknya, mereka terus berbicara tingkat yang sama dengan pengikut mereka. Memastikan semua orang didengar adalah prioritas. Mereka mendengarkan pengikut dengan cara yang mendukung dan membantu mereka menjadi mandiri. Selain itu, mereka mempromosikan komunikasi antara anggota kelompok dan dalam situasi tertentu berhati-hati tarik anggota kelompok yang kurang pandai berbicara. Pemimpin demokrasi memberikan informasi, bimbingan, dan saran, tetapi lakukan tanpa memberi perintah dan tanpa tekanan.

Dalam evaluasi pengikut mereka, para pemimpin demokratis memberikan pujian dan kritik yang objektif.

Hasil dari kepemimpinan demokratis sebagian besar positif. *Pertama*, kepemimpinan demokratis menghasilkan kepuasan, komitmen, dan keterpaduan anggota kelompok yang lebih besar. *Kedua*, di bawah kepemimpinan demokratis ada lebih banyak keramahan, saling memuji, dan pola pikir kelompok. Pengikut cenderung rukun satu sama lain dan rela berpartisipasi dalam masalah kelompok, membuat lebih banyak pernyataan “kami” dan lebih sedikit pernyataan “saya”. *Ketiga*, demokratis hasil kepemimpinan dalam motivasi pekerja yang lebih kuat dan kreati-



vitasi yang lebih besar. Orang-orang termotivasi untuk mengejar bakat mereka sendiri di bawah struktur pendukung kepemimpinan demokratis. Akhirnya, di bawah pemimpin yang demokratis, anggota kelompok berpartisipasi lebih banyak dan lebih berkomitmen keputusan kelompok. Sisi negatif dari kepemimpinan demokratis adalah dibutuhkan lebih banyak waktu dan komitmen dari pemimpin. Pekerjaan diselesaikan, tetapi tidak seefisien pemimpin otoriter.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Pengambilan keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda serta dihargai dan disalurkan secara wajar. Pemimpin selalu berusaha memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berusaha dan bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Pemimpin yang bersifat demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah masyarakatnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Kepemimpinan demokratis dapat dicirikan dari hal-hal berikut:

- 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- 2) Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahannya.



- 3) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 4) Komunikasi berlangsung dua arah.
- 5) Pengawasan dilakukan secara wajar.
- 6) Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran.
- 7) Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi.
- 8) Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang.
- 9) Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai.
- 10) Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

### ***c. Gaya Kepemimpinan Liberal***

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

Pemimpin memberi hak dan kuasa kepada para anggotanya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan, ia mengatur siasat yang pada akhirnya dapat mendesak bawahannya supaya kemauannya juga yang terwujud.

Kepemimpinan liberal dapat dicirikan dari hal-hal berikut:

- 1) Keputusan kelompok atau individual.
- 2) Pemimpin akan menyediakan keterangan apabila diminta.
- 3) Pemimpin tidak mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
- 4) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
- 5) Pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.
- 6) Pengendalian keputusan kooperatif.



#### d. *Gaya Kepemimpinan Laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak sama dengan teori X dan teori Y. *Laissez-faire*, para pemimpin tidak mencoba untuk mengontrol pengikut seperti yang dilakukan oleh para pemimpin teori X, dan mereka tidak mencoba untuk mengontrolnya memelihara dan membimbing pengikut seperti yang dilakukan oleh para pemimpin teori Y. *Laissez-faire* berdiri sendiri sebagai gaya kepemimpinan; beberapa orang menamakannya *non-kepemimpinan*. Pemimpin *laissez-faire* adalah pemimpin nominal yang terlibat dalam pengaruh minimal. Seperti yang tersirat dalam frasa Perancis, kepemimpinan *laissez-faire* berarti pemimpin mengambil sikap “lepas tangan, biarkan saja” terhadap pengikut. Para pemimpin ini mengenali pengikut tetapi sangat santai dan tidak berusaha memengaruhi aktivitas mereka.

Di bawah kepemimpinan *laissez-faire*, pengikut memiliki kebebasan untuk melakukan apa saja yang mereka inginkan lakukan kapan pun mereka ingin melakukannya. Pemimpin *laissez-faire* tidak berusaha menilai atau mengatur kemajuan pengikut.

Mengingat bahwa kepemimpinan *laissez-faire* melibatkan pengaruh nominal, apa efek dari kepemimpinan *laissez-faire*? Kepemimpinan *laissez-faire* cenderung menghasilkan hasil yang negatif. Itu efek utamanya adalah sangat sedikit yang dicapai di bawah kepemimpinan *laissez-faire*. Karena orang-orang begitu tanpa arah dan tidak tahu harus berbuat apa, mereka cenderung tidak melakukan apa-apa. Memberi lengkap kebebasan menghasilkan suasana yang dianggap kacau oleh sebagian besar pengikut. Pengikut lebih suka beberapa arah; ditinggalkan sepenuhnya sendiri, mereka menjadi frustrasi. Tanpa tujuan dan arahan, anggota kelompok mengalami kesulitan menemukan makna dalam pekerjaan mereka; mereka menjadi tidak termotivasi dan putus asa. Akibatnya produktivitas turun.

Namun, ada situasi di mana gaya *laissez-faire* berhasil. Orang-orang pemula yang egois, yang unggul dalam tugas individual



dan tidak membutuhkan umpan balik berkelanjutan, mungkin lebih suka bekerja di bawah pimpinan *laissez-faire*.

Misalnya, Angela adalah presiden perusahaan pengembang situs *web* yang menggunakan kontraktor independen dari seluruh dunia. Dalam hal tertentu, Anda bisa mendeskripsikannya gaya kepemimpinan sebagai *laissez-faire*. *Programmer* yang mengembangkan kode situs *web* sudah masuk Polandia, desainer di India, penulis konten di Inggris, dan Angela di Amerika Serikat. Saat mengembangkan situs, Angela memetakan dan mengomunikasikan dasarnya kerangka kerja untuk situs *web* dan kemudian bergantung pada semua kontraktor individu untuk menentukan tugas yang harus mereka lakukan untuk pengembangan situs. Karena tugas mereka bisa bergantung di atas yang lain—misalnya, desainer memerlukan *programmer* untuk menulis kodenya membuat halaman menampilkan grafik dan gambar dengan cara tertentu—mereka berkomunikasi satu sama lain, tetapi karena perbedaan zona waktu, ini sebagian besar dilakukan melalui email. Sebagai mereka pemimpin, Angela terus diberi tahu tentang masalah dan perkembangan melalui proyek elektronik sistem manajemen mereka berbagi, tetapi karena semua kontraktor ahli dalam apa yang mereka melakukan dan mempercayai anggota tim lainnya untuk melakukan yang terbaik, dia membiarkan mereka menyelesaikan masalah-masalah dan kekhawatiran satu sama lain dan jarang terlibat.

Meskipun ada beberapa situasi di mana kepemimpinan *laissez-faire* efektif, di sebagian besar situasi situasi, itu terbukti tidak berhasil dan tidak produktif.

Berikut disampaikan cuplikan tentang kepemimpinan. Victoria Ransom, *Chief Executive* Wildfire pernah berkata: “Saya tidak percaya pada hierarki atau menciptakan hierarki. Saya percaya dalam mendapatkan rasa hormat.” Wildfire Interactive adalah perusahaan perangkat lunak media sosial, yang tumbuh dari sebuah ide menjadi sebuah perusahaan dengan 400 karyawan dan



21.000 klien. Perusahaan yang Ransom dirikan bersama Alain Chuard pada 2008 ini membantu banyak perusahaan menjangkau pelanggan melalui jejaring sosial. Tahun 2012, Wildfire diakuisisi oleh Google seharga \$350 juta.

Keberhasilan Wildfire sebagian besar disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan filosofi Ransom, yang berperan sebagai kepala eksekutif perusahaan. Ransom dibesarkan di Scotts Ferry, sebuah desa pedesaan di Selandia Baru tempat ayahnya adalah seorang petani asparagus dan ibunya adalah seorang manajer kantor di sebuah perusahaan peralatan pertanian. Tebusan bekerja di ladang, dan di sanalah dia belajar nilai-nilai kerja keras, memimpin dengan memberi contoh, dan kerendahan hati yang dia bawa ke Wildfire.

Wildfire sebenarnya adalah renungan, dibuat untuk memecahkan masalah yang dihadapi Ransom dan Chuard dalam menjalankan perusahaan pertama yang mereka bentuk, Access Trips. Access Trips adalah perusahaan perjalanan petualangan yang membawa sekelompok kecil pengelana, usia 20-45 tahun, ke tujuan yang jauh, dan Tebusan serta Chuard mencari cara untuk mempromosikan Access Trips online dengan memberikan perjalanan di Facebook. Mereka menemukan, namun tidak ada perangkat lunak untuk melakukan apa yang mereka inginkan, jadi mereka mengembangkan perangkat lunak mereka sendiri untuk merancang undian, kontes, atau promosi lain yang dapat dijalankan di Facebook.

Perangkat lunak, dan Wildfire, menguntungkan dalam waktu satu tahun. Klien segera berkisar dari katering dua orang bisnis ke Sony dan Unilever (Coster, 2012). Perusahaan tumbuh dengan sangat cepat, yang menguji budaya berbasis nilai Ransom. “Saya telah belajar seiring pertumbuhan perusahaan, Anda hanya sebaik pemimpin yang Anda miliki di bawah Anda,” katanya. “Anda mungkin berpikir bahwa karena Anda memproyeksikan nilai-nilai kami, maka perusahaan lainnya mengalaminya pe-



nilai-nilai langsung dari atasan menjadi pengaruh terpenting bagi orang-orang di perusahaan. Oleh karena itu, sebagian besar dari memimpin menjadi kemampuan Anda untuk memilih dan membimbing orang yang tepat ” (Bryant, 2013).

Untuk menemukan orang yang tepat tersebut, Wildfire harus menguraikan nilai-nilai dan budaya perusahaannya karyawan sejak awal. Untuk melakukannya, Ransom dan Chuard mengidentifikasi apa yang mereka hargai dari orang-orangnya Wildfire kemudian bertemu dengan semua karyawan dalam kelompok kecil untuk mendapatkan umpan balik mereka tentang nilai-nilai ini. Apa menghasilkan daftar nilai-nilai yang ditanamkan dan ditunjukkan oleh perusahaan: semangat, pemain tim, kerendahan hati, dan integritas. Juga ada dalam daftar itu memiliki keberanian untuk berbicara dan rasa ingin tahu.

“Kami benar-benar mendorong orang untuk terus bertanya, untuk tetap mengetahui apa yang terjadi di industri kami, kepada pelajari apa yang dilakukan orang lain di perusahaan. Harapannya adalah untuk merobohkan tembok ‘mereka versus kami,’” kata Ransom (Bryant, 2013). Tebusan mengatakan nilai akhir yang mereka identifikasi adalah untuk “berbuat baik, dan melakukan yang benar dengan satu sama lain” (Bryant, 2013).

Namun nilai-nilai yang ingin dimiliki perusahaan tidak begitu mudah dipertahankan. Nilai dan budaya harus dipeluk secara universal, atau mereka akan hancur. “Saya pikir cara terbaik untuk merongrong nilai-nilai perusahaan adalah dengan menempatkan orang-orang di posisi kepemimpinan yang tidak berpegang pada nilai,” kata Ransom, mencatat bahwa orang lain mulai kehilangan kepercayaan pada nilai. “Sampai kamu ambil tindakan dan pindahkan orang-orang itu keluar, dan kemudian semua orang percaya pada nilai-nilai itu lagi ”(Bryant, 2013).

Ransom mengatakan salah satu cara perusahaan menunjukkan nilai-nilainya adalah ketika akan melepaskan karyawan yang tidak hidup hingga nilainya. Membuat keputusan sulit tentang



orang-orang ini, bahkan jika mereka berkinerja baik, perusahaan ini benar-benar menaruh uangnya di sesuai dengan kinerja mereka” (Bryant, 2013).

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia memberikan bawahannya kebebasan dalam bertindak dan berekspresi. Pimpinan sering kali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Kepemimpinan ini menghendaki supaya pada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk dan saran dari pimpinan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan pimpinan. Pemimpin membiarkan para guru bekerja sesuka hati, berinisiatif dan tidak diawasi dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin ini bekerja tanpa rencana sehingga pekerjaan secara keseluruhan disekolah tersebut menjadi tidak teratur dan kacau balau.

Kepemimpinan *laissez-faire* dapat dicirikan dari hal-hal berikut:

- 1) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan.
- 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.
- 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
- 4) Hampir tidak ada pengawasan.
- 5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan.
- 6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan.
- 7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok.
- 8) Tanggung jawab dipikul oleh orang per orang.





## C. GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PRAKTIK

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik. Beberapa sangat menuntut dan tegas sementara yang lain lebih terbuka dan partisipatif. Demikian pula, beberapa pemimpin bisa dipanggil *micromanager*, sementara yang lain bisa dicap sebagai pemimpin yang tidak mengarahkan. Apa pun masalahnya, itu berguna dan instruktif untuk mencirikan kepemimpinan Anda mengenai sejauh mana Anda saat ini otoriter, demokratis, liberal atau *laissez-faire*.

### Kepemimpinan dan Kolaborasi

Penting untuk dicatat bahwa gaya kepemimpinan ini bukanlah entitas yang berbeda; itu yang terbaik menganggapnya terjadi di sepanjang berkelanjutan, dari pengaruh pemimpin tinggi hingga pengaruh pemimpin rendah. Pemimpin yang menunjukkan jumlah pengaruh yang lebih tinggi itu lebih banyak otoriter. Pemimpin yang menunjukkan pengaruh moderat adalah demokratis. Itu yang menunjukkan sedikit atau tidak ada pengaruh adalah *laissez-faire*. Meskipun kami cenderung memamerkan terutama satu gaya di atas yang lain, gaya kepemimpinan pribadi kita tidak tetap dan mungkin berbeda tergantung situasinya.

Apakah gaya utama Anda? Apakah Anda paling nyaman dengan kepemimpinan otoriter, demokratis, liberal atau *laissez-faire*? Jika Anda adalah tipe pemimpin yang suka untuk menyusun pekerjaan, suka membuat aturan dasar untuk orang lain, suka mengawasi Anda pengikut, berpikir itu adalah tanggung jawab Anda untuk memastikan pengikut melakukan pekerjaan mereka, ingin menjadi “Bertanggung jawab” atau untuk mengetahui apa yang orang lain lakukan, dan sangat percaya bahwa bermanfaat dan menghukum pengikut diperlukan, maka Anda *otoriter*. Jika Anda adalah tipe pemimpin yang jarang memberi perintah atau ultimatum kepada pengikut, malah mencoba bekerja dengan



pengikut dan membantu mereka mencari tahu bagaimana mereka ingin melakukan tugas atau menyelesaikan pekerjaan mereka Anda pada dasarnya *demokratis*. Membantu setiap pengikut mencapai tujuan pribadinya adalah penting bagi seorang pemimpin demokratis.

Dalam beberapa situasi yang jarang terjadi, Anda mungkin menemukan bahwa Anda menunjukkan kepemimpinan *laissez-faire*. Meskipun bukan gaya yang disukai, penting untuk diperhatikan saat seseorang menjadi *laissez-faire*. *Laissez-faire* pemimpin mengambil profil yang sangat rendah untuk kepemimpinan. Apa yang dicapai pengikut terserah mereka. Jika Anda yakin bahwa pengikut Anda akan berkembang dengan kebebasan penuh, lalu gaya *laissez-faire* mungkin gaya yang tepat untuk Anda. Namun, dalam banyak situasi, kepemimpinan *laissez-faire* menghalangi kesuksesan dan produktivitas.

## D. STUDI KASUS: BANYAK MANAJER, GAYA BERBEDA

Vanessa Mills baru-baru ini dipekerjakan untuk bekerja di cabang Lakeshore Bank sebagai bankir pribadi. Cabang itu sangat sibuk dan memiliki banyak staf, termasuk tiga manajer di tempat. Sebagai karyawan baru, Vanessa pun berusaha mencari cara untuk sukses sebagai bankir pribadi sambil memenuhi harapan ketiganya yang sangat berbeda manajer.

Vanessa mendapatkan gaji, tetapi juga menerima komisi untuk kegiatan termasuk pembukaan akun baru dan menjual layanan baru kepada pelanggan seperti kartu kredit, jalur kredit, pinjaman, dan akun saham. Pribadi bankir diharapkan untuk membuka sejumlah rekening setiap bulan dan membangun hubungan dengannya nasabah dengan mengeksplorasi berbagai kebutuhan perbankan mereka dan menawarkan layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Marion Woods adalah salah satu manajer di cabang Vanessa. Dia telah bekerja untuk Lakesho-



re Bank selama 10 tahun dan bangga atas keberhasilan cabang tersebut. Marion secara terbuka berbicara tentang kemajuan karyawan dalam hal jumlah akun yang dibuka atau hubungan dibuat, dan kemudian memuji atau menegur orang tergantung pada produktivitas mereka. Marion menekankan kepada Vanessa pentingnya mengikuti prosedur dan menggunakan skrip yang Marion sediakan untuk berhasil meyakinkan pelanggan untuk membuka atau menerima akun baru layanan baru dengan bank. Sebagai bankir baru, Vanessa belum banyak membuka rekening dan merasa sangat tidak yakin akan kompetensinya. Dia diintimidasi oleh Marion, percaya bahwa manajer ini terus mengawasi dan mengevaluasinya.

Beberapa kali Marion secara terbuka mengkritik Vanessa, mengomentari kekurangannya sebagai pribadi bankir. Vanessa berusaha keras untuk menaikkan angka penjualannya sehingga dia bisa menjauhkan Marion. Bruce Dexter, manajer lain di cabang Vanessa, telah bekerja di Lakeshore Bank selama 14 tahun. Bruce mulai sebagai kasir dan terus berkembang hingga menjadi manajer cabang. Sebagai seorang manajer, Bruce bertanggung jawab mengadakan rapat Senin pagi staf bank. Pada rapat staf ini, Bruce menyampaikan arusnya nomor untuk akun baru serta nomor target untuk akun baru. Dia juga mencantumkan nomor baru hubungan yang telah dibangun oleh para bankir pribadi. Setelah pertemuan, Bruce mundur kembali ke kantornya di mana dia duduk tersembunyi di balik monitor komputernya. Dia jarang berinteraksi dengan orang lain. Vanessa suka saat Bruce mundur ke kantornya karena dia tidak perlu khawatir kinerjanya diperiksa.

Namun, terkadang ketika Vanessa mencoba membantu pelanggan dengan masalah yang berada di luar dirinya pengetahuan perbankan, dia stres karena Bruce tidak memberinya dukungan manajerial. Manajer ketiga di cabang tersebut adalah Heather Atwood. Heather baru saja mulai di Lakeshore Bank dalam wak-



tu yang terakhir tahun, tetapi bekerja selama sembilan tahun di bank lain. Vanessa menganggap Heather sangat membantu. Dia sering muncul saat Vanessa bersama pelanggan untuk memperkenalkan dirinya dan memastikan semuanya berjalan dengan baik. Heather juga memungkinkan Vanessa untuk mendengarkan saat dia menelepon pelanggan yang tidak puas atau pelanggan dengan permintaan yang rumit, jadi Vanessa dapat mempelajari cara mengelola jenis interaksi ini. Heather mempercayai stafnya dan senang melihat mereka tumbuh, dorong mereka dengan mengatur permainan untuk melihat siapa yang dapat membuka akun terbanyak dan menawarkan bantuan umpan balik ketika interaksi pelanggan tidak berjalan sesuai rencana. Vanessa berterima kasih atas nasihat dan dukungannya dia menerima dari Heather, dan memandangnya karena dia kompeten dan baik.

Vanessa akan datang untuk ulasan tiga bulannya dan sangat gugup karena dia mungkin dipecat karena rekor penjualannya rendah dan umpan balik negatif yang dia terima dari Bruce dan Marion tentang kinerja dirinya. Vanessa memutuskan untuk berbicara dengan Heather tentang ulasannya yang akan datang dan apa yang diharapkannya. Heather meyakinkan Vanessa bahwa dia baik-baik saja dan menunjukkan janji meskipun jumlahnya belum mencapai bankir berpengalaman. Meski begitu, Vanessa mengkhawatirkan Bruce dan Marion. Dia hampir tidak memiliki lebih dari dua percakapan dengan Bruce dan merasa terintimidasi oleh Marion yang, menurutnya, mengelola dengan berlarian nomor menggonggong pada orang-orang.

## RINGKASAN

Kita semua memiliki filosofi kepemimpinan yang didasarkan pada keyakinan kita tentang sifat manusia dan bekerja. Beberapa pemimpin memiliki filosofi yang menyerupai teori X: Mereka memandang pekerja sebagai tidak termotivasi dan membutuh-



kan arahan dan kendali. Orang lain memiliki filosofi yang mirip dengan teori Y: Mereka mendekati pekerja sebagai orang yang memiliki motivasi diri dan mampu bekerja secara mandiri tanpa pengaruh langsung yang kuat dari seorang pemimpin.

Filosofi kepemimpinan kami ditampilkan dalam gaya kepemimpinan kami. Ada empat gaya kepemimpinan yang umum diamati: otoriter, demokratis, liberal, dan *laissez-faire*. Serupa menurut teori X, para pemimpin otoriter menganggap pengikut membutuhkan arahan, jadi mereka mengerahkan tenaga pengaruh dan kontrol yang kuat. Seperti teori Y, para pemimpin demokrasi memandang pengikut sebagai mampu mengarahkan diri sendiri, sehingga mereka memberikan nasihat dan dukungan. Pemimpin *laissez-faire* pergi pengikut berfungsi sendiri, memberikan pengaruh dan arahan nominal.

Kepemimpinan yang efektif menuntut kita memahami filosofi kepemimpinan kita dan bagaimana filosofi itu membentuk dasar untuk gaya kepemimpinan kita. Pemahaman ini adalah langkah pertama untuk menjadi pemimpin yang lebih berwawasan dan kompeten.



# 5

## KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN TRANSFORMASIONAL

### A. KEPEMIMPINAN STRATEGIK

Kepemimpinan strategik dalam suatu organisasi adalah sebuah proses hubungan timbal-balik antara pemimpin dan mereka yang dipimpin di dalam organisasi tersebut sebagai manusia yang bermartabat, yang berakibat pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang berkelanjutan.

Keberhasilan kepemimpinan strategik ditentukan oleh nilai-nilai dasar tertentu yang dianut pemimpin, yang dijabarkan tanpa kompromi ke dalam pola pikir dan perilakunya, yang hasilnya terlihat oleh orang lain di sekitarnya.

Ketahanan dan perkembangan organisasi dalam jangka panjang didasarkan pada terbentuknya kebudayaan organisasi, yang sesuai dengan nilai-nilai dasar yang dianut, yang bermuara pada kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Organisasi yang dapat diterima eksistensinya oleh masyarakat adalah yang menerapkan *corporate social responsibility* (CSR), yaitu menyumbang pada peningkatan kesejahteraan masyarakat yang bersangkutan.

## B. KEPEMIMPINAN DALAM TRANSFORMASIONAL

Teori Burns (1978) telah mengilhami sejumlah studi tentang kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, karya awal Bass (1985) tentang kepemimpinan transformasional berfokus pada dampak pemimpin pada pengikut mereka. Berbeda sekali dengan Burns, para pemimpin transformasional Bass tidak harus memikat kebutuhan dan nilai-nilai pengikut mereka. Dia lebih mementingkan hubungan psikologis antara pemimpin transformasional dan pengikut mereka. Bass awalnya percaya bahwa mungkin ada pemimpin transformasional yang baik dan jahat, jadi dia bersedia menyebut Hitler sebagai pemimpin transformasional. Bass kemudian melakukan upaya yang mengagumkan untuk menawarkan penjelasan yang lebih kaya tentang etika. Bass dan Steidlmeier (1999) menyatakan bahwa hanya pemimpin yang baik secara moral adalah pemimpin transformasional yang autentik; sisanya, seperti Hitler, bersifat pseudo-transformasional. Bass dan Steidlmeier menggambarkan pemimpin transformasional semu sebagai orang yang mencari kekuasaan dan posisi dengan mengorbankan pencapaian pengikut mereka. Sumber kelemahan moral mereka terletak pada kenyataan bahwa mereka egois dan mengejar kepentingan mereka sendiri dengan mengorbankan pengikut mereka.

Adapun Bass dan Steidlmeier masih bergantung pada altruisme sebagai konsep moral, mereka juga melihat kepemimpinan transformasional autentik dalam kaitannya dengan konsep etika lainnya, seperti kebajikan dan komitmen untuk kebaikan terbesar. Bass (1985) percaya bahwa kepemimpinan karismatik adalah unsur penting dari kepemimpinan transformasional. Penelitian tentang kepemimpinan karismatik membuka berbagai pertanyaan etis karena pengaruh emosional dan moral yang kuat yang dimiliki oleh pemimpin karismatik pada pengikutnya (House, Spangler, & Woycke, 1991). Kepemimpinan karismatik bisa menjadi jenis kepemimpinan terbaik dan terburuk, tergantung pada



apakah Anda melihat Gandhi atau Charles Manson (Lindholm, 1990). Karya terbaru Bass dan Steidlmeier (1999) sejalan dengan penelitian Howell dan Avolio (1992) tentang kepemimpinan karismatik. Howell dan Avolio mempelajari pemimpin karismatik dan menyimpulkan bahwa pemimpin karismatik yang tidak etis adalah manipulator yang mengejar agenda pribadi mereka. Mereka berargumen bahwa hanya para pemimpin yang bertindak berdasarkan basis kekuasaan yang disosialisasikan, bukan dipersonalisasi, yang transformasional.

Pemimpin transformasional dapat dengan kekuatan kepribadian mereka untuk membuat perubahan yang signifikan dalam perilaku pengikutnya untuk mencapai visi atau tujuan pemimpin. Seperti yang dijelaskan oleh Burns (1978), apa yang disebut kepemimpinan transformasi melibatkan motivasi orang untuk berjuang untuk tujuan tingkat yang lebih tinggi. Dia percaya bahwa kepemimpinan yang baik menyiratkan tanggung jawab moral untuk menanggapi nilai-nilai dan kebutuhan orang dengan cara yang kondusif untuk bentuk hubungan manusia yang tertinggi. Seperti yang dia katakan: “Ujian terakhir dari kepemimpinan moral adalah kemampuannya untuk melampaui klaim keberagaman setiap kebutuhan hari, keinginan dan harapan.”

Peneliti lain, Bass (1985), memperluas penelitian Burns (1978) dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari transformasi kepemimpinan. Dia menunjukkan bahwa sejauh mana pemimpin transformasional diukur dengan pengaruhnya terhadap pengikut pemimpin dalam hal sejauh mana mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan bersedia bekerja lebih keras dari yang diharapkan semula. Menurut Bass, hal ini terjadi karena pemimpin bertransformasi dan memotivasi melalui visi dan misi yang menginspirasi serta memberikan identitas kepada mereka. Tichy dan Devanna (1986) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional memiliki tiga peran utama: mengenali kebutuhan revi-





talisisasi, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan.

Yukl (1999) menyarankan para pemimpin transformasional untuk:

1. Mengembangkan visi yang menantang dan menarik bersama karyawan.
2. Kaitkan visi dengan strategi pencapaiannya.
3. Mengembangkan visi, menentukan dan menerjemahkannya menjadi tindakan.
4. Mengungkapkan keyakinan, ketegasan, dan optimisme tentang visi dan implementasinya.

Mewujudkan visi melalui langkah-langkah kecil terencana dan keberhasilan kecil di jalan untuk implementasi penuhnya (Armstrong, Michael. 2012).

## **1. Keterampilan Kepemimpinan Transformasional**

Tichy dan Devanna (1997) menjelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan seperti Chase, General Electric, dan Chrysler merevitalisasi perusahaan mereka menjadi perusahaan yang berkinerja puncak. Para peneliti ini memandang pemimpin sebagai arsitek sosial yang membuat biro berperilaku dan memotivasi orang. Para pemimpin ini berubah besar mereka, belum memamerkan korporasi dengan mengatasi resistensi terhadap perubahan, menciptakan visi baru, mendiagnosis dan mendefinisikan masalah, menciptakan visi memotivasi, dan memobilisasi komitmen terhadap perubahan dan misi baru.

Bass dan rekan-rekannya (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994) membedakan antara kepemimpinan transaksional (yaitu, penggunaan sistem dan praktik manajemen yang efektif, seperti penetapan tujuan, tinjauan kinerja, dan umpan balik) dan kepemimpinan transformasional (yaitu, melibatkan karyawan sebagai mitra dalam desain dan implementasi visi baru untuk organisasi). Kepemimpinan transaksional bekerja dengan baik ketika



organisasi membutuhkan kejelasan, struktur, komunikasi, dan fokus pada kinerja *bottom-line*, sedangkan kepemimpinan transformasional bekerja dengan baik ketika organisasi membutuhkan perubahan besar dalam menanggapi pasar dan teknologi yang berkembang pesat. Pemimpin transformasional mengembangkan orang melalui pendelegasian dan pemberdayaan. Mereka membuat mereka bertanggung jawab dan bertanggung jawab untuk tujuan perusahaan, dan kemudian keluar dari jalan mereka.

Mereka dapat memperkenalkan proses, seperti manajemen kualitas total sebagai sarana untuk mendorong karyawan di semua tingkatan dan fungsi organisasi untuk menjadi ujung tombak dan/atau berpartisipasi dalam mengidentifikasi dan melaksanakan perbaikan untuk meningkatkan hasil organisasi. Selama 1980-an dan 1990-an, fokus kepemimpinan bergeser dari mempertahankan *status quo* menjadi menghasilkan perubahan. Kotter (1996) mengemukakan bahwa tekanan untuk perubahan hanya akan meningkat dalam dekade berikutnya. Namun metode manajemen populer (misalnya, manajemen kualitas, rekayasa ulang, penentuan ukuran yang tepat, restrukturisasi, perubahan budaya, dan perputaran) gagal karena tidak mengubah perilaku, setidaknya tidak cukup (atau cukup cepat) untuk mengikuti perkembangan teknologi, global, kekuatan politik, ekonomi, dan persaingan. Kotter terkait pengalaman perusahaan dan panutan para pemimpin yang membawa perubahan yang dibutuhkan dalam organisasi mereka. Kekurangan kepribadian, seperti ego besar, dapat merusak perubahan yang berhasil. Kotter menekankan pentingnya tim untuk perubahan organisasi, dan pentingnya pembelajaran seumur hidup bagi para pemimpin individu. Dia menguraikan delapan elemen kunci kepemimpinan: (a) membangun rasa urgensi; (b) menciptakan koalisi atau tim pemandu; (c) mengembangkan visi dan strategi untuk mencapainya; (d) mengomunikasikan visi; (e) memberdayakan karyawan untuk bertindak di seluruh organisasi; (f) menghasilkan keme-



nangan jangka pendek yang bisa dirayakan; (g) mengenali dan mendapatkan keuntungan dari keuntungan (misalnya, mengimpor pengetahuan yang dipelajari di satu bagian organisasi ke bagian lain) dan menghasilkan lebih banyak perubahan; dan (h) membuat pendekatan baru, dan konsep perubahan dan peningkatan berkelanjutan, bagian dari budaya organisasi.

## **2. Pemimpin Transformasional sebagai Pengembang**

Adapun pemimpin transaksional menghasilkan hasil dengan menetapkan tujuan, mengklarifikasi hasil yang diharapkan, memberikan umpan balik, dan menghargai keberhasilan, pemimpin transformasional menghasilkan hasil dengan membangkitkan motivasi inspirasional, memberikan rangsangan intelektual, menunjukkan pertimbangan untuk individu, dan membantu orang mencapai potensi mereka dan mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi (Dvir, 2000). Unsur terakhir dari kepemimpinan transaksional ini berfokus pada pengembangan orang lain (Avolio & Bass, 1988). Pemimpin transformasional mengevaluasi potensi karyawan, dan membayangkan apa yang perlu terjadi untuk memperluas tanggung jawab mereka. Alih-alih menetapkan tujuan untuk dicapai (pendekatan transaksional), fokusnya adalah mendukung proses perkembangan untuk membantu individu mencapai tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi dan hasil yang diinginkan (pendekatan transformasional).

Pemimpin transformasional mengembangkan orang dengan memotivasi mereka, menarik rasa moralitas mereka, dan memberdayakan mereka untuk membuat keputusan (Dvir, 2000). Mereka membangkitkan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menghadirkan tantangan, bukan menyelesaikan masalah. Mereka mendemonstrasikan nilai-nilai moral organisasi dan mendorong orang untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi (misalnya, memindahkan fokus dan sikap orang dari orientasi individualistik ke kolektif). Selain itu,



mereka mempromosikan keterlibatan aktif orang-orang dalam tugas dengan memberi orang kesempatan untuk mengarahkan inisiatif dan dengan menghargai para pemula (London, Manuel. 2002).

### 3. Kepemimpinan Transformasional

Di sini saya menyertakan model-model berpengaruh yang secara tegas membedakan kepemimpinan neokarismatik dan transformasional dengan bentuk kepemimpinan transaksional. Teori-teori yang telah dioperasionalkan dengan menggunakan kuesioner telah sangat berpengaruh dan telah memicu banyak pekerjaan empiris.

### 4. Kepemimpinan Transformasi-Transaksional Burns

Burns (1978), seorang pemenang Hadiah Pulitzer, menerbitkan karya besarnya tentang kepemimpinan dalam pengaturan politik. Karyanya meletakkan dasar untuk Bass (1985), terutama yang berkaitan dengan efek transformatif pemimpin pada pengikut. Burns mendefinisikan kepemimpinan sebagai “mendorong pengikut untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai dan motivasi—keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan ekspektasi—dari para pemimpin dan pengikut” (hlm. 19). Meskipun pemimpin terkait erat dengan tujuan dengan pengikut, mereka bertindak sebagai kekuatan independen dalam mengarahkan pengikut menuju tujuan tersebut. Interaksi pemimpin-pengikut yang dapat terjadi didefinisikan sebagai: (a) kepemimpinan transaksional, yang mensyaratkan hubungan berdasarkan pertukaran item berharga, baik politik, ekonomi, atau emosional; atau (b) kepemimpinan transformasi, di mana motivasi, moralitas, dan aspirasi etis dari pemimpin dan pengikut diangkat. Menurut Burns (1978), mengubah kepemimpinan—berfokus pada tujuan dan cita-cita yang transenden dan berjangkauan jauh—memiliki efek yang lebih besar pada pengikut dan kolektif dibandingkan



dengan kepemimpinan transaksional, yang difokuskan pada mempromosikan kepentingan pribadi dan dengan demikian terbatas dalam ruang lingkup dan dampak.

Pemimpin yang bertransformasi meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk apa yang penting, terutama yang berkaitan dengan implikasi moral dan etika, dan membuat mereka melampaui kepentingan pribadi mereka untuk kebaikan yang lebih besar. Meskipun kepemimpinan transaksional dan transformasi dapat berkontribusi pada tujuan manusia, Burns melihatnya sebagai ujung spektrum yang berlawanan. Seperti yang dinyatakan oleh Burns, “Pemantau utama kepemimpinan transaksional adalah nilai modal, yaitu nilai sarana. Kepemimpinan transformasional lebih peduli dengan nilai-akhir.” Burns melihat dua gaya kepemimpinan, yaitu permainan *zero-sum*. Bass (1985) secara langsung dibangun di atas teori Burns (1978). Bass memperluas model tersebut untuk memasukkan subdimensi dari apa yang disebutnya kepemimpinan transformasional (bukan transformasi). Juga, meskipun dalam konseptualisasi asli Bass tentang kepemimpinan transformasional dia tidak peduli dengan moral dan etika yang berlebihan, dia akhirnya setuju dengan Burns bahwa orang-orang seperti Hitler adalah pseudo-transformasional dan bahwa inti dari kepemimpinan transformasional yang sesungguhnya adalah nilai-nilai “baik” (lihat Bass & Steidlmeier, 1999).

## 5. Model Kepemimpinan Transformasional-Transaksional Bass

Teori transformasional-transaksional Bass (1985) juga disebut teori kepemimpinan “jangkauan penuh”, mencakup kedua elemen “kepemimpinan baru” (yaitu karisma, visi, dan sejenisnya) dan elemen “kepemimpinan lama” (yaitu perilaku kepemimpinan transaksional difokuskan pada peran dan persyaratan tugas). Saya menyebutkan beberapa elemen di sini karena ide dari teori ini adalah untuk melampaui teori kepemimpinan



dua faktor perilaku (lihat Seltzer & Bass, 1990). Teori-teori ini mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai fokus pada tugas (memulai struktur) atau orang (pertimbangan) dan merupakan paradigma kepemimpinan yang dominan pada 1950-an dan 1960-an. Model Bass melewati, bagaimanapun, pada perilaku pemimpin terkait tugas, meskipun Bass menyarankan sebaliknya.

Antonakis dan House (2002) sampai pada kesimpulan ini dengan membandingkan dan mengkontraskan teori Bass dengan teori “baru” lainnya. Saran mereka baru-baru ini diuji, dan ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa teori lengkap tidak sepenuhnya seperti yang semula diklaim (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014), terutama yang berkaitan dengan aspek strategis serta fasilitasi kerja (Hunt 2004; Yukl, 1999)—apa yang bisa disebut kepemimpinan instrumental (Antonakis & House, 2014). Teori Bass mungkin adalah teori kontemporer paling terkenal dan paling berpengaruh—ia memiliki sejarah panjang penelitian yang berasal dari karya Bass, Avolio, dan rekan.

Teori ini telah dioperasionalkan dan diukur dengan *Multi-factor Leadership Questionnaire* atau MLQ (Antonakis *et al.*, 2003; Antonakis & House, 2014). Meskipun ada banyak perdebatan tentang struktur faktor model MLQ, ada sedikit atau tidak ada kontroversi tentang validitas prediktif (konkuren) dari faktor-faktor MLQ, yang telah didukung oleh banyak meta-analisis. Dalam bentuknya saat ini, MLQ mengukur sembilan faktor kepemimpinan.

Lima faktor mengukur kepemimpinan transformasional (yaitu, atribut pengaruh yang diidealkan, perilaku pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual); tiga berikutnya mengukur kepemimpinan transaksional (yaitu, imbalan kontingen, manajemen-dengan-pengecualian aktif, dan manajemen-pengecualian pasif); dan faktor terakhir berkaitan dengan nonkepemimpinan (yaitu kepemimpinan *laissez-faire*). Ukuran kuesioner ini adalah ukuran



paling populer dari kepemimpinan transformasional dan karisma (Antonakis *et al.*, 2016). Meskipun Bass menganggap karisma sebagai subkomponen dari kepemimpinan transformasional, posisinya sangat ditantang (Yukl, 1999); rekan saya dan saya setuju dengan Yukl bahwa karisma dan kepemimpinan transformasional adalah dua konstruksi yang agak berbeda dan karisma itu harus dilepaskan dari kepemimpinan transformasional (Antonakis *et al.*, 2016).

## 6. Model Kepemimpinan Transformasional-Transaksional Podsakoff

Model ini secara konseptual mirip dengan model Bass (1985) asli. Setelah model Bass, model Podsakoff adalah model kepemimpinan transformasional-transaksional yang paling banyak digunakan (Bass & Riggio, 2006). Model yang diajukan Podsakoff dan rekannya (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) mencakup faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional. Faktor transformasional termasuk mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, memberikan model yang sesuai, mendorong penerimaan tujuan kelompok, mengomunikasikan ekspektasi kinerja tinggi, memberikan dukungan individual, dan merangsang secara intelektual. Model Podsakoff juga mencakup faktor pemimpin transaksional, kepemimpinan penghargaan kontingen. Faktor-faktor ini pada dasarnya dipetakan pada model Bass transformasional-transaksional, kecuali kenyataan bahwa model Podsakoff tidak menyertakan manajemen-dengan-pengecualian aktif dan pasif serta kepemimpinan *laissez-faire*. Bagi mereka yang ingin memasukkan faktor serupa dengan gaya yang dihilangkan ini, skala hukuman kontingen dan tidak kontingen, juga dikembangkan oleh Podsakoff dan rekan, dapat berguna (lihat Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984; Podsakoff, Todor, & Skov, 1982); konstruksi ini telah menunjukkan validitas yang relatif baik (Podsakoff,



Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Meskipun ukuran kuisioner Podsakoff, *Transformational Leadership Inventory*, belum diteliti dengan cermat seperti MLQ, hal ini sangat dihargai oleh komunitas riset karena ini bukan instrumen berpemilik (seperti halnya MLQ).

## 7. Model Kepemimpinan Transformasional Lainnya

Di luar model yang telah saya ulas, ada model lain yang kurang dikenal yang sedang digunakan. Rafferty dan Griffin (2004) mengusulkan model lima faktor kepemimpinan transformasional, yang tampaknya memiliki beberapa potensi. Namun instrumen ini belum dipelajari secara ekstensif oleh kelompok penelitian independen, dan menghilangkan korelasi penting dari hasil pemimpin. Ukuran lain, *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ), telah diusulkan sebagai alternatif dari model tipe MLQ yang berpusat di Amerika Serikat (Alimo-Metcalfe & AlbanMetcalfe, 2001); namun, tidak banyak bukti untuk validitas TLQ, dan belum memicu banyak penelitian. Langkah-langkah lain telah diusulkan juga (misalnya, De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004), tetapi mereka belum mengumpulkan banyak daya tarik dalam penelitian terapan. Salah satu ukuran, yang tampaknya memiliki dampak penting pada praktik, adalah *Inventarisasi Praktik Kepemimpinan* (LPI), oleh Kouzes dan Posner (1987). Meskipun secara intuitif menarik dan didorong oleh popularitas buku mereka *The Leadership Challenge*, hasil validasi yang dilaporkan di LPI tidak mengesankan dan hanya ada sedikit penelitian tentang sifat psikometrik model ini (Antonakis, John. & David V.D. 2018).

## 8. Kritikus Teori Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik

Kritikus mempertanyakan etika ide kepemimpinan transformasional. Keeley (1998) berpendapat bahwa kepemimpinan





transformasional baik selama Anda berasumsi bahwa setiap orang pada akhirnya akan menyadari nilai dan tujuan pemimpin. Berdasarkan kepedulian Madison terhadap faksi-faksi di Federalis No. 10, Keeley bertanya-tanya, “Apa kemungkinan status orang yang lebih menyukai tujuan dan visi mereka sendiri?” (hal. 123). Bagaimana jika pengikut yakin bahwa keyakinan moral pemimpin itu salah? Keeley mengamati bahwa literatur kepemimpinan dan manajemen tidak ramah terhadap nonkonformis. Dia mencatat bahwa Mao adalah salah satu pahlawan Burns yang berubah, dan Mao jelas tidak menoleransi para pembangkang. Adapun teori Burns menoleransi konflik, konflik hanyalah bagian dari proses mencapai kesepakatan nilai. Apakah etis bagi seorang pemimpin untuk meminta semua orang menyetujui semua nilai? Price (2000) membahas masalah lain dengan pandangan moral kepemimpinan transformatif yang diartikulasikan oleh Burns (1978) dan Bass dan Steidlmeier (1999).

Para pemimpin yang mereka gambarkan tunduk pada segala macam kesalahan moral, bahkan ketika mereka autentik, altruistik, dan berkomitmen pada nilai-nilai bersama. Fakta bahwa seorang pemimpin memiliki sifat-sifat ini tidak serta-merta menghasilkan perilaku moral atau keputusan moral yang baik. Price lebih lanjut berpendapat bahwa pemimpin dan pengikut harus dinilai berdasarkan kepatuhan pada moralitas, bukan kepatuhan pada nilai-nilai organisasi atau masyarakat mereka. “Pemimpin harus rela mengorbankan nilai-nilai mereka yang lain ketika persyaratan moral yang berlaku secara umum membuat tuntutan yang sah bahwa mereka melakukannya” (Price, 2003, h. 80). Terkadang menjadi pemimpin yang karismatik dan transformatif dalam sebuah organisasi, dalam pengertian yang dijelaskan oleh beberapa ahli teori, tidak berarti bahwa Anda etis ketika dinilai berdasarkan konsep moral yang berlaku dalam konteks yang lebih luas.

Solomon (1998) berfokus pada karisma dalam studi kepe-



mimpinan. Dia menyatakan bahwa karisma adalah singkatan dari pemimpin langka tertentu. Sebagai sebuah konsep, tanpa nilai etika dan nilai penjas. Karisma bukanlah kualitas kepribadian atau karakter yang khas, dan menurut Sulaiman, itu bukan bagian penting dari kepemimpinan. Sebagai contoh, Raja Sulaiman menyatakan, “Karisma bukanlah kualitas tunggal, juga bukan emosi atau kumpulan emosi. Ini adalah cara umum untuk menunjuk dan menjelaskan secara kosong hubungan emosional yang terlalu mudah dicirikan sebagai daya tarik” (hlm. 95). Dia kemudian melanjutkan dengan menyatakan bahwa penelitian tentang kepercayaan menawarkan lebih banyak wawasan tentang hubungan pemimpin-pengikut daripada penelitian tentang karisma. Raja Sulaiman secara khusus membahas pentingnya mengeksplorasi proses emosional tentang bagaimana orang memberikan kepercayaan mereka kepada orang lain. (London, Manuel, 2002)

### C. KEPEMIMPINAN VISIONER

Pemimpin visioner terinspirasi oleh visi yang jelas tentang masa depan yang menarik dan menginspirasi pengikut mereka dengan berhasil menyampaikan visi tersebut kepada mereka. Bennis dan Nanus (1985: 89) mendefinisikan visi sebagai “target yang mengundang”. Gagasan mereka tentang kepemimpinan visioner dijelaskan sebagai berikut (*Ibid.*, h. 89).

Untuk memilih arah, seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengembangkan citra mental tentang keadaan organisasi di masa depan yang mungkin dan diinginkan. Gambar ini, yang kita sebut visi, mungkin samar-samar seperti mimpi atau setepat tujuan atau pernyataan misi. Poin kritisnya adalah bahwa sebuah visi mengartikulasikan pandangan tentang masa depan yang realistis, kredibel dan menarik bagi organisasi, suatu kondisi yang penting dalam beberapa hal penting dari yang sekarang ada.

Kouzes dan Posner (2003: 112) menyatakan, “Salah satu



praktik kepemimpinan yang paling penting adalah memberi kehidupan dan pekerjaan makna dan tujuan dengan menawarkan visi yang menarik” (Armstrong, Michael. 2012).

SAMPLE



# 6

## KONSEP DASAR (ESENSI) PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### A. PENGERTIAN DAN HAKIKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### 1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah tentang menganalisis situasi atau masalah, mengidentifikasi kemungkinan tindakan, menimbangnya, dan menentukan tindakan. Namun, sejauh mana hal itu dapat sepenuhnya logis dibatasi oleh faktor sosial, politik, dan kontekstual. Buchanan dan Huczynski (2007) membedakan antara keputusan terstruktur dan tidak terstruktur. Keputusan terstruktur dapat diprogram dan dapat diselesaikan menggunakan aturan keputusan. Ini adalah keputusan sehari-hari, seperti berapa banyak stok yang akan dipesan, yang distandardisasi dan tidak kontroversial. Keputusan tidak terstruktur tidak dapat diprogram dan tidak dapat dicapai dengan menggunakan aturan dan prosedur standar.

Manajemen selalu merupakan proses pengambilan keputusan (hlm. 310). Pekerjaan yang penting dan sulit adalah tidak pernah menemukan jawaban yang benar itu untuk menemukan pertanyaan yang tepat (hlm. 311). Pekerjaan pertama dalam

pengambilan keputusan adalah menemukan masalah yang sebenarnya dan mendefinisikannya (hlm. 312). Tidak mengambil tindakan adalah keputusan sepenuhnya sama seperti mengambil tindakan tertentu (hlm. 319). Tidak ada keputusan yang lebih baik daripada orang yang melaksanakannya (hlm. 321). Keputusan manajer selalu merupakan keputusan tentang apa yang harus dilakukan orang lain (hlm. 322).

Pada 1967 (hlm. 120) dia menambahkan: “Keputusan adalah keputusan. Ini adalah pilihan di antara alternatif. Jarang ada pilihan antara benar dan salah. Ini adalah pilihan terbaik antara hampir benar dan mungkin salah, tetapi lebih sering pilihan antara dua tindakan yang tidak satu pun di antaranya mungkin lebih mendekati benar daripada yang lain.”

## 2. Melibatkan Orang dalam Pengambilan Keputusan

Seperti yang dikatakan Drucker (1955): “Orang yang harus melaksanakan keputusan harus selalu berpartisipasi dalam pekerjaan mengembangkan alternatif. Hal ini juga mungkin untuk meningkatkan kualitas keputusan akhir dengan mengungkapkan poin yang mungkin terlewatkan oleh manajer, melihat kesulitan tersembunyi dan mengungkap sumber daya yang tersedia tetapi tidak terpakai.” Keuntungan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan adalah bahwa lebih banyak pemikiran akan dibawa untuk menangani masalah untuk menghasilkan ide-ide yang lebih baik untuk solusinya. Mereka yang mengambil bagian kemungkinan besar akan “memiliki” solusi tersebut dan oleh karena itu lebih mungkin untuk menyambutnya dan dengan rela mengambil bagian dalam pelaksanaannya. Tim kerja dapat terlibat dalam menangani masalah secara kolektif, atau kelompok pemecahan masalah khusus dapat dibentuk yang menyerupai lingkaran kualitas yang dulu populer. Charles Handy (1985: 160) menunjukkan, bahwa “Grup menghasilkan lebih sedikit ide, secara total daripada individu dari grup yang bekerja secara terpisah. Begitu



banyak untuk stereotipe *brainstorming*! Tetapi kelompok, meskipun menghasilkan lebih sedikit ide secara total, menghasilkan ide yang lebih baik dalam arti bahwa mereka dievaluasi lebih baik, lebih dipikirkan secara matang ... Kita cenderung berperilaku lebih berani dalam kelompok daripada secara pribadi, di mana kita tidak harus memenuhi standar publik apa pun.”

Pemecahan masalah kelompok dan pemecahan masalah akan paling efektif jika:

- a. Yang masalah yang akan dipecahkan—tugas kelompok—jelas didefinisikan oleh *briefing* atau oleh kelompok sendiri.
- b. Para anggota berinteraksi kelompok dengan satu sama lain secara kooperatif.
- c. Di antara mereka, anggota kelompok memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, termasuk keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
- d. Kelompok memiliki akses ke informasi yang dibutuhkan.
- e. Yang proses pemecahan masalah yang ditingkatkan oleh fasilitator yang terampil.
- f. Kelompok mampu mengomunikasikan temuannya kepada otoritas yang sesuai.
- g. Kelompok dapat mengambil bagian dalam perencanaan dan pelaksanaan keputusan. Anda seharusnya tidak mengharapkan atau bahkan menyambut pandangan konsensus yang hambar. Keputusan terbaik muncul dari sudut pandang yang saling bertentangan. Anda bisa mendapatkan keuntungan dari benturan pendapat untuk mencegah orang jatuh ke dalam perangkap memulai dengan kesimpulan dan kemudian mencari fakta yang mendukungnya. (Armstrong, M., 2012)

### 3. Sistem Keputusan

- a. Interaktif kebijakan tim akan menjadi yang utama kendaraan untuk menyelaraskan kebijakan dan rencana dan untuk melarutkan konflik antara unit-unit di pengangkut.



- b. Setiap interaktif kebijakan tim akan mempunyai anggota dari suatu minimum dari tiga tingkat manajemen: manajer. Anggota lain dapat ditambahkan secara teratur atau pada masalah tertentu.
- c. Interaktif kebijakan tim yang bertanggung jawab untuk membuat kebijakan. Mereka tidak terlibat dalam keputusan operasi.
- d. Kesepakatan tentang kriteria keputusan adalah kunci sukses desentralisasi
- e. Tim kebijakan interaktif yang sesuai nantinya dapat memutuskan untuk membuat kebijakan untuk situasi masa depan.
- f. Setiap kebijakan akan dibuat di dalam tingkat terendah dalam tim.
- g. Khusus interaktif kebijakan tim akan dibentuk untuk mengoordinasikan kebijakan pada isu-isu spesifik kepentingan strategis. (Gharajedaghi, J., 2011)

#### 4. Peran Keputusan

Peran kepemimpinan keputusan termasuk wirausaha, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Keterampilan pengambilan keputusan penting dan mereka dibutuhkan agar berhasil dalam peran keputusan.

- a. **Peran pengusaha.** Pemimpin melakukan peran wirausaha ketika mereka berinovasi pada produk dan layanan baru atau yang ditingkatkan dan memulai perbaikan dalam proses bisnis. Pemimpin sering mendapat ide untuk perbaikan melalui peran pengawas.
- b. **Peran penanganan gangguan.** Pemimpin melakukan peran pengendali gangguan ketika mereka mengambil tindakan korektif selama krisis yang mengganggu bisnis, seperti bencana alam, atau keadaan darurat seperti kerusakan mesin/peralatan penting atau bahan yang dibutuhkan tidak tiba sesuai jadwal. Pemimpin biasanya memberikan peran ini prioritas



di atas semua peran lainnya selama gangguan.

- c. **Peran pengalokasi sumber daya.** Pemimpin menjalankan peran pengalokasi sumber daya saat mereka menjadwalkan, meminta otorisasi, dan melakukan aktivitas penganggaran. Memutuskan siapa yang mendapatkan sumber daya yang terbatas adalah penting karena orang membuat keputusan yang mencari kepentingan pribadi yang mungkin bukan untuk kepentingan terbaik organisasi.
- d. **Peran negosiator.** Pemimpin menjalankan peran negosiator ketika mereka mewakili unit organisasi mereka selama transaksi yang tidak mencakup batasan yang ditetapkan, seperti hanya satu harga dan ketentuan penjualan atau pembelian untuk suatu produk/layanan, gaji seorang karyawan, atau kenaikan gaji untuk diri mereka sendiri. Para pemimpin dapat mencoba menegosiasikan kesepakatan yang bagus untuk menguntungkan organisasi. Meskipun manajer bertanggung jawab atas kesepuluh peran, peran mana yang paling penting dan peran mana yang dilakukan manajer dan yang dilakukan oleh pemimpin lain akan bervariasi berdasarkan pekerjaan manajer dan lingkungan organisasi. Setelah menjawab lamaran kerja 8 hingga 10, Anda harus menyadari bahwa kami menjalankan peran kepemimpinan tanpa memandang jabatan manajemen. Melengkapi Penerapan Konsep 1-2, Pertanyaan 6-20, memberi Anda latihan untuk mengidentifikasi sepuluh peran manajerial. (Lussier, R.N. & Chistoper, F.A., 2016).

Dalam pengambilan keputusan, umpan balik tentang hasil keputusan membantu kelompok dan individu mengenali bias kognitif (misalnya, kecenderungan terlalu membebani informasi yang diberi kata-kata negatif) dan untuk menghindari bias ini di masa depan.

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi men-





dengarkan dan mendengar orang lain. Mereka mampu memobilisasi orang lain di sekitar visi bersama, secara publik mengakui dan merayakan pencapaian orang lain, menunjukkan minat dan perhatian terhadap orang lain, meminta pendapat orang lain dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, dan berhubungan secara efektif dengan berbagai tingkat karyawan (berdasarkan keterampilan dari survei umpan balik 360 yang dikembangkan oleh Wilkes, Nellen, & Delcarmen (2000).

Liu dan Vince (1999) menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks budaya di mana pembelajaran terjadi. Hal ini membutuhkan menjadi sensitif terhadap *effect* kendala budaya dan kelembagaan pada belajar dan *identifying* yang defensif rutinitas dan strategi penghindaran yang menghambat pembelajaran dan perubahan. Mereka juga mempelajari usaha patungan Barat-Cina, dan menemukan pola-pola yang belasan pria-Cina perilaku dalam usaha patungan cenderung menunjukkan *dependency* mereka pada otoritas yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan, keengganan mereka untuk memikul tanggung jawab, menghindari mereka dari pengambilan risiko, dan komunikasi mereka yang buruk dengan departemen dan organisasi lain. Meskipun pola-pola ini bersifat nasional dalam organisasi China, Liu dan Vince mencatat bahwa manajer Barat mungkin melihat mereka sebagai masalah yang harus diselesaikan.

Namun, manajer Barat yang mencoba memaksa rekan Cina mereka untuk mengubah perilakunya cenderung menemui perlakuan. (London, M., 2002)

Alasan mengapa penjelasan struktural sangat penting adalah karena hanya penjelasan tersebut yang membahas penyebab perilaku yang mendasari pada tingkat di mana pola perilaku dapat diubah. Struktur menghasilkan perilaku, dan mengubah struktur yang mendasari dapat menghasilkan pola perilaku yang berbeda. Dalam pengertian ini, penjelasan struktural secara inheren bersifat generatif. Selain itu, karena struktur dalam sistem manu-



sia menyertakan “kebijakan operasi” dari pembuat keputusan dalam sistem, mendesain ulang pengambilan keputusan kita sendiri mendesain ulang struktur sistem. (Senge, Petter M.).

## B. ANALISIS KEPUTUSAN

Bidang lain dari minat teoretis masa depan adalah bergerak menuju pengembangan pemimpin/kapal yang lebih integratif dan inklusif dari jenis yang berbeda. Kepemimpinan adalah proses yang dinamis dan berkembang. Dengan demikian, ia menggabungkan perilaku, persepsi, pengambilan keputusan, dan sejumlah konstruksi lainnya. Jadi, kepemimpinan pada dasarnya adalah fenomena eklektik, dan upaya untuk mengonseptualisasikan dan mempelajari perkembangannya dari salah satu perspektif teoretis (misalnya, motivasi, emosional, perilaku) hanya akan menghasilkan hasil yang terbatas. Diperlukan perspektif yang lebih inklusif dan integratif yang melintasi sejumlah domain teoretis. Salah satu contohnya adalah pendekatan integratif untuk pengembangan pemimpin yang menghubungkan domain yang berbeda dari perkembangan orang dewasa, identitas dan pengaturan diri, dan perolehan keahlian (Day *et al.*, 2009). Menggunakan ini hanya sebagai satu contoh, teori pengembangan pemimpin/kapal akan terus maju dengan mengintegrasikan di banyak domain dan disiplin ilmu dengan cara yang lebih beragam dan eklektik. (Antonakis, J. & David, V. 2018)

Kualitas yang sekarang dilihat sebagai karakteristik kepemimpinan yang baik telah menjadi lebih androgini dari waktu ke waktu, menggabungkan kualitas komunal yang lebih feminin (lihat Koenig *et al.*, 2011). Tema-tema baru ini mencerminkan lingkungan organisasi yang ditandai dengan percepatan pertumbuhan teknologi, peningkatan keragaman tenaga kerja, dan melemahnya batas-batas geopolitik. Pakar kepemimpinan sekarang merekomendasikan bahwa pemimpin menggunakan kualitas



yang lebih komunal: hubungan demokratis, pengambilan keputusan partisipatif, pendelegasian tanggung jawab, mengembangkan bawahan, dan mengandalkan keterampilan berbasis tim (misalnya, Kanter, 1997; Lipman-Blumen, 2000). (Antonakis, J. & David, V. 2018).

Meta-analisis perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan berdasarkan penilaian orang-orang terhadap perilaku khas pemimpin individu menemukan bahwa perempuan secara keseluruhan mengadopsi gaya kepemimpinan yang agak kurang otokratis dan lebih demokratis, dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (Eagly & Johnson, 1990; van Engen & Willemssen, 2004). (Antonakis, J & David, V. 2018).

## 1. Model Normatif Pengambilan Keputusan Kepemimpinan

Secara keseluruhan, model normatif berfokus pada interaksi antara pilihan strategi pengambilan keputusan pemimpin dan situasi keputusan. Vroom dan Jago (1998) mengidentifikasi lima strategi kepemimpinan untuk pengambilan keputusan. Strateginya berkisar dari pengambilan keputusan oleh pemimpin, hingga inklusi sebagian bawahan, hingga keterlibatan penuh bawahan. Heuristik keputusan menggambarkan situasi berdasarkan empat kriteria: meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan keterlibatan bawahan, mengurangi waktu yang dihabiskan, dan mengembangkan bawahan (Vroom & Jago, 1998). Kriteria ini juga menjadi dasar untuk mengukur efektivitas keputusan. Pemimpin disajikan dengan pohon pengambilan keputusan dengan jawaban ya/tidak yang mencerminkan heuristik. Representasi lengkap dari diagram alur proses keputusan ini tersedia untuk ditinjau di sumber lain (misalnya, Vroom & Jago, 1998).

Jika kualitas keputusan sangat penting, pemimpin harus menilai tingkat pengetahuannya, tingkat struktur masalah, dan tingkat keramahan dan pengetahuan bawahan yang berkaitan



dengan keputusan yang ada. Misalnya, keterlibatan kelompok adalah strategi yang disarankan ketika bawahan lebih memiliki pengetahuan tentang suatu masalah daripada pemimpin. Ketika waktu menjadi perhatian, keterlibatan kelompok menjadi kurang praktis. Dalam situasi tekanan waktu, kebanyakan pemimpin menggunakan strategi pengambilan keputusan yang lebih otokratis. Terakhir, jika pengembangan kepentingan bawahan, penerimaan, dan komitmen sangat penting agar keputusan dapat diimplementasikan dengan baik, maka keterlibatan bawahan yang lebih besar disarankan. Dalam situasi seperti itu, pemimpin mungkin harus membayar biaya peningkatan waktu dan bahkan mungkin mengorbankan kualitas keputusan untuk memastikan dukungan dan kohesi tim. Sasaran pencapaian keseimbangan antara kualitas, waktu, dan pemeliharaan dukungan tim akan memengaruhi apakah pemimpin memprioritaskan tujuan mencapai keputusan berkualitas tinggi daripada yang diterima oleh anggota tim, atau sebaliknya. Model kepemimpinan partisipatif, atau model normatif pengambilan keputusan kepemimpinan, mendapat dukungan. Berdasarkan bukti, model tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengambilan keputusan partisipatif harus diukur berdasarkan situasi dan kriteria efektivitas yang digunakan. Selain itu, tampaknya ada kemungkinan lain (misalnya, jenis kelamin, nilai budaya) yang muncul untuk memantau keefektifan gaya pengambilan keputusan pilihan pemimpin.

Menurut teori jalur-tujuan, pemimpin membantu menciptakan jalur bagi bawahan untuk mencapai tujuan mereka dan tujuan organisasi dengan terlibat dalam berbagai jenis kepemimpinan (House, 1996). House (1971) mengidentifikasi perilaku kepemimpinan direktif, berorientasi pada prestasi, mendukung, dan partisipatif sebagai variabel independen teori. Perlu dicatat bahwa dua yang pertama lebih berfokus pada tugas (misalnya, menetapkan tugas, menjadwalkan, menekankan tenggat waktu) dan dua yang terakhir lebih perhatian (misalnya, membuat



orang merasa nyaman, terbuka untuk saran, mendorong anggota tim). Efektivitas perilaku ini dimoderasi oleh karakteristik lingkungan serta pengikutnya. Berbagai penulis telah menyoroti keterbatasan penting dari teori jalur-tujuan. Satu masalah tampaknya terkait dengan instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku pemimpin (Fisher & Edwards, 1988; Schriesheim & Von Glinow, 1977). Masalah lainnya adalah bahwa kebanyakan studi telah memeriksa karakteristik tugas atau bawahan. Lebih lanjut, Stinson dan Johnson (1975) serta Wofford dan Liska (1993) merekomendasikan pengujian model beberapa moderator. Akhirnya, Wofford dan Liska juga menyatakan keprihatinan bahwa sebagian besar studi yang menguji teori menderita bias sumber yang sama (yaitu varian metode umum). Untuk menyimpulkan, Evans (1996) menyatakan, “Mengingat tidak adanya studi yang menguji hipotesis teori motivasi kritis, sulit untuk menyatakan bahwa teori telah mengalami pengujian yang masuk akal. Itu belum” (hlm. 307). Pada catatan positif, teori jalur-tujuan dapat dilihat sebagai perkembangan penting dalam teori kepemimpinan yang mendorong evolusi konseptualisasi kepemimpinan baru. Itu adalah dasar dari pengembangan teori kepemimpinan karismatik dan pengganti kepemimpinan (House, 1996) dan berpotensi menjadi pendorong untuk pengembangan model hubungan angka dua vertikal (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

Meskipun dukungan empiris untuk model tersebut beragam, hal itu membantu mendorong pemikiran baru tentang kepemimpinan.

## 2. Teori Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard (1969) mengusulkan bahwa efektivitas empat perilaku kepemimpinan menjual, menceritakan, berpartisipasi, dan mendelegasikan bergantung pada apakah mereka melengkapi karakteristik terkait tugas bawahan (misalnya, ke-



mampuan, pendidikan, pengalaman) dan kematangan psikologis (misalnya, kemauan, harga diri, motivasi). Meskipun teori tersebut memiliki ukuran untuk menilai gaya pemimpin Deskripsi Efektivitas dan Adaptasi Kepemimpinan (LEAD) banyak studi empiris pada model ini tampaknya menggunakan Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (LBDQ) dalam mengukur perilaku pemimpin (misalnya, Kasus, 1987; Vecchio, 1987; Vecchio & Boatwright, 2002). Berdasarkan prinsip utama teori, pemimpin harus “mendelegasikan” (yaitu, menunjukkan pertimbangan rendah dan perilaku berstruktur rendah) dalam situasi di mana bawahan mampu dan mau, memiliki kemampuan dan motivasi untuk bekerja secara efektif. Ketika bawahan mau dan tidak mampu, perilaku pemimpin yang tepat adalah “menjual” (yaitu, terlibat dalam perilaku pertimbangan dan struktur tinggi). Dalam situasi di mana bawahan tidak mau tetapi mampu, pemimpin harus terlibat dalam “pengambilan keputusan partisipatif” (yaitu, menunjukkan pertimbangan tinggi tetapi perilaku struktur rendah). Ketika bawahan tidak mau dan tidak mampu, pemimpin perlu “memberi tahu” mereka apa yang harus dilakukan (yaitu, menunjukkan perilaku pertimbangan rendah tetapi tinggi strukturnya). Meskipun teori kepemimpinan situasional memiliki daya tarik intuitif, teori itu hanya mengalami pemeriksaan empiris yang terbatas. Sayangnya, sebagian besar tinjauan sangat kritis terhadap model dan belum menemukan banyak dukungan empiris untuk itu.



SAMPLE

# 7

## KEPEMIMPINAN DAN BERPIKIR SISTEM

### A. DEFINISI SISTEM

Sistem adalah suatu kumpulan yang membentuk satu kesatuan yang berhubungan dan saling memengaruhi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem juga merupakan gabungan dari elemen-elemen yang saling bekerja sama dalam satu unit untuk menghasilkan keluaran yang efektif dan efisien.

Menurut Gharajedaghi (2011) sesuai kebutuhannya sistem memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah kerangka kerja atau kerangka perilaku dan yang kedua adalah metodologi sistem operasional, yang lebih dari pendekatan sistem dan memberikan cara praktis untuk menentukan masalah dan solusi desain. Untuk membangun dimensi ini perlu adanya konsep sistem dari berbagai prinsip, guna mengembangkan pandangan pemikiran sistem.

Sistem juga terdiri dari semua set variabel interaktif yang dapat dikendalikan oleh aktor atau pemimpin yang berpartisipasi. Dan sistem yang baik adalah sistem yang dipandu oleh sebuah nilai atau dengan kata lain adanya tujuan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin. Maka dari itu tingkat kemampuan dan kemauan dari aktor atau pemimpin memiliki andil yang cukup



besar dalam mengendalikan sebuah sistem. Dan pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki rasa kecenderungan untuk menciptakan sebuah keutuhan yang layak demi mencapai suatu sistem yang bertujuan.

Sistem yang bertujuan adalah sistem yang tidak hanya dapat menghasilkan hasil yang sama dengan cara yang berbeda di lingkungan yang sama, tetapi juga hasil yang berbeda di lingkungan yang sama dan berbeda pula. Maksudnya adalah suatu sistem harus dapat merespons dengan cepat perbedaan secara berbeda yang ada di lingkungan yang sama atau berbeda untuk menghasilkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan. Dengan kata lain sistem harus dapat beradaptasi dengan cepat dan baik.

Suatu sistem juga harus dapat melihat suatu hubungan yang saling melengkapi dalam lawan, kecenderungan untuk menciptakan suatu yang layak dari bagian-bagian yang tidak layak. Suatu sistem juga dapat diartikan sebagai dua mata koin yang berbeda. Di mana kerugian untuk satu sisi belum tentu menjadi keuntungan bagi yang lain, keduanya dapat memiliki kecenderungan yang dapat meningkat atau menurun bersama. Dimensi lain dari koin dapat memungkinkan untuk menemukan kerangka acuan baru dalam ansambel baru dengan logika yang baru dalam proses pelengkap.

Sistem juga merupakan suatu produk di antara beberapa elemen yang gagasannya berupa interaksi dari proses dinamis yang memberikan kesan pada waktu. Dengan kata lain keberhasilan suatu sistem sangat berpengaruh pada hasil interaksi dari kelima proses, berupa gambaran dasar hasil, keputusan pembuatan, pembelajaran dan pengendalian, keanggotaan dan manajemen konflik.

Apabila diperhatikan dari pengertian sistem tersebut, terlihat bahwa sistem memiliki beberapa prinsip dasar, yakni: (1) *openness*; (2) *purposefulness*; (3) *multidimensionality*; (4) *emergent property*; dan (5) *counterintuitive behaviour*.



## 1. *Openness* (Keterbukaan)

Sistem terbuka berarti sifat atau tingkah laku yang mengharuskan untuk memprediksi dan mempersiapkan kemungkinan. Dan sistem terbuka hanya dapat dipahami dalam konteks lingkungan. Lingkungan ini mencakup semua pemangku kepentingan dari suatu sistem: pelanggan, pemasok, pemegang saham, pemimpin, dan anggota itu sendiri. Dalam prinsip ini, pemimpin dapat mengelola dan memengaruhi hal yang tidak dapat dilakukan dan menghargai suatu yang tidak dapat dipengaruhi. Sistem ini jika dibiarkan akan cenderung berkembang sesuai dengan kebutuhannya.

## 2. *Purposefulness* ( Tujuan)

Pada prinsip ini, untuk memengaruhi para aktor dalam lingkungan, kita harus memahami mengapa mereka melakukannya. Pertanyaan mengapa adalah masalah tujuan dan masalah pilihan. Pilihannya adalah interaksi antara dimensi rasional, emosional, dan budaya. Pilihan rasional adalah domain kepentingan pribadi atau kepentingan keputusan pembuat, dan emosi adalah rasa yang memiliki kecenderungan terhadap sesuatu hal, dan budaya memberikan nilai *default* ketika aktor gagal untuk memilihnya secara eksplisit. Dengan kata lain, prinsip ini mengedepankan hasil, bertujuan menilai dan memahami perbedaan perilaku sistem yaitu reaksi, respons, dan tindakan.

## 3. *Multidimensionality* (Multidimensi)

Multidimensi adalah salah satu prinsip sistem yang paling kuat proses berpikirnya. Multidimensitas menyatakan bahwa kecenderungan yang berlawanan tidak hanya hidup berdampingan, tetapi juga membentuk hubungan yang saling melengkapi. Lebih dari dua variabel dapat membentuk hubungan komplementer sebagai kebebasan, keadilan, dan keamanan mendemonstrasikan.



Artinya, setiap tendensi ada diwakili oleh dimensi yang terpisah dan menghasilkan multidimensi skema mana yang rendah dan tinggi. Segmentasi skala ini menjadi dua wilayah rendah dan tinggi, biasanya didasarkan pada asumsi itu nilai rendah atau tinggi yang ditetapkan ke variabel akan berdampak signifikan pada perilaku sistem yang diproduksi bersama oleh variabel.

#### **4. *Emergent Property* (Properti yang Muncul)**

Proses ini sesuai dengan mengumpulkan dan mengembangkan kekayaan, kekuatan, pengetahuan, keindahan, dan nilai. Properti yang muncul ini tidak dapat diukur secara langsung, seseorang hanya dapat mengukur manifestasinya. Namun mengukur manifestasinya dari suatu fenomena terbukti sangat bermasalah. Sebagai manifestasi kesuksesan, pertumbuhan telah dipertimbangkan ukuran kinerja penting dari suatu organisasi. Jika sebuah organisasi berhasil, kemungkinan besar akan tumbuh. Namun jika organisasi tumbuh, ini tidak selalu berarti berhasil.

#### **5. *Counterintuitive Behaviour* (Perilaku Kontra Intuitif)**

Perilaku berlawanan dengan intuisi berarti tindakan yang dimaksudkan untuk menghasilkan sebuah hasil yang diinginkan dapat menghasilkan hasil yang berlawanan. Hal ini berarti sebab dan akibat bisa dipisahkan dalam ruang dan waktu. Sebuah peristiwa sedang terjadi pada waktu dan tempat tertentu mungkin memiliki efek yang tertunda, menghasilkan dan berdampak pada waktu dan tempat yang berbeda. Contohnya adalah efek total dari merokok pada jantung. Merokok dapat mengurangi kecemasan dalam jangka pendek dan bermanfaat bagi jantung. Selain itu, merokok dapat mengurangi keinginan makan yang berlebihan, membantu menjaga berat badan juga membantu hati. Namun dalam jangka panjang, merokok memiliki efek negatif pada arteri. Dikombinasikan dengan genetik disposisi dan/atau proses oksidasi lainnya, merokok dapat mengakibatkan kekaku-



an, kekasaran, dan pengerasan arteri jantung. Pertahanan alami dari tubuh bereaksi dengan banyak lapisan lapisan kolesterol untuk mengatasi masalah ini, yang pada akhirnya menyebabkan penyumbatan dan serangan jantung. Selanjutnya, merokok berdampak negatif pada fungsi paru-paru, mengakibatkan suplai oksigen ke jantung kurang optimal.

## B. KARAKTERISTIK SISTEM

Suatu sistem mempunyai ciri-ciri karakteristik yang terdapat pada sekumpulan elemen yang harus dipahami dalam mengidentifikasi pembuatan sistem. Menurut Hutahean (2014), sistem yang dikatakan sistem yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. **Komponen.** Sistem terdiri dari sejumlah komponen-komponen yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk membentuk kesatuan. Komponen sistem dapat berupa subsistem atau bagian-bagian dari sistem.
2. **Batasan sistem (*boundary*),** adalah daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan sistem lainnya atau dengan lingkungan luar. Batasan sistem ini memungkinkan sistem dipandang sebagai satu kesatuan dan juga menunjukkan ruang lingkup (*scope*) dari sistem tersebut.
3. **Lingkungan luar sistem (*environment*),** adalah sesuatu yang berada di luar batas dari sistem dan memengaruhi operasi sistem tersebut. Lingkungan luar sistem ini dapat bersifat menguntungkan atau juga merugikan. Namun harus tetap dijaga, dipelihara, dan dikendalikan agar tidak mengganggu kelangsungan sistem.
4. **Penghubung sistem (*interface*),** adalah media penghubung diperlukan untuk mengalirkan sumber-sumber daya dari subsistem ke subsistem lainnya. Dengan penghubung ini, keluaran (*output*) dari subsistem akan menjadi masukan (*input*)



untuk subsistem lainnya.

5. **Masukkan sistem (*input*)**, adalah sebuah energi yang dimasukkan ke dalam sistem dan dapat berupa perawatan (*maintenance input*) dan masukan sinyal. Perawatan ini berfungsi agar sistem dapat beroperasi dan masukan sinyal adalah energi yang diproses untuk menghasilkan keluaran (*output*).
6. **Keluaran sistem (*output*)**, adalah hasil dari energi yang telah diolah dan diklasifikasikan menjadi keluaran yang bernilai guna dan sisa pembuangan. Contohnya ialah sebuah komputer yang menghasilkan panas yaitu merupakan sisa pembuangan dan informasi adalah keluaran sistem tersebut.
7. **Pengelola sistem**. Suatu sistem dapat menjadi bagian pengelola yang akan mengubah masukan menjadi keluaran.
8. **Sasaran sistem**. Sasaran sistem ini memiliki tujuan (*goal*) atau sasaran. Sasaran dari sistem ini sangat menentukan *input* yang dibutuhkan oleh sistem dan *output* yang dihasilkan.

Jika dilihat dari penjabarannya, sistem ini sangat erat kaitannya dengan kemampuan pemimpin dalam menentukan komponen-komponen yang berkaitan dengan suatu proses, upaya dan/atau hasil atau nilai yang ingin dituju. Dan dari penjabaran Beatty dan London (1993) adalah agar komprehensif, segala ukuran efektivitas pemimpin harus mencakup tidak hanya kontribusi terhadap kinerja organisasi melalui kesuksesan, tetapi juga harus mencakup perilaku pemimpin yang selaras dengan strategi. Proses pengembangan ini melibatkan beberapa hal kunci, langkah-langkah yang saling berhubungan yang berfokus pada pengukuran “pekerjaan yang benar” dan memberikan hasil. Langkah-langkah lain termasuk membangun dan mengomunikasikan tujuan usaha, mengembangkan konten dan format survei, pembentukan laporan dan prosedur untuk mendistribusikan hasil, memfasilitasi penggunaan hasil oleh manajer dan menindaklanjuti untuk menilai hasil.



Dan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, menurut Senge (1992) perlu adanya proses “belajar”. Dalam hal ini bukan hanya sekadar belajar bertahan hidup atau belajar menyesuaikan diri, namun perlu digabungkan dengan belajar generatif, yaitu belajar meningkatkan kapasitas untuk menciptakan. Perlu adanya pengembangan inovasi-inovasi baru untuk terus menciptakan produk baru, mengatasi ketidakmampuan belajar yang bertujuan memahami lebih jelas ancaman dalam mengenali peluang baru dan komponen baru.

Menurut Peter M. Senge, ada lima komponen yang masing-masing memberikan sebuah dimensi dalam proses pembangunan dan penting untuk meningkatkan kapasitas anggota untuk menyadari aspirasi mereka, yaitu sistem berpikir (*system thinking*), pembelajaran tim (*team learning*) penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), dan membangun visi bersama (*shared vision*).

## 1. Kepemimpinan dan *Team Learning*

*Team learning* atau pembelajaran tim/kelompok dapat dianggap sebagai suatu proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang diinginkan bersama. Hal ini didasarkan pada penguasaan pribadi, visi bersama dan kemampuan bertindak bersama-sama. Selain itu anggota juga akan tumbuh lebih cepat dari biasanya. Proses ini mencakup bagaimana mengenali pola-pola interaksi dalam tim yang melemahkan belajar. Ada kemungkinan untuk menciptakan bahasa yang cocok untuk menangani kompleksitas, dan berfokus mendalam pada masalah struktural bukan dialihkan oleh gaya kepribadian atau kepemimpinan. Pembelajaran tim ini sangat penting karena merupakan unit dasar pembelajaran dalam organisasi modern.

Pembelajaran tim berarti organisasi telah mempererat ikatan bagi seluruh anggota di dalamnya dengan melakukan dialog dan mentransfer ilmu yang dimiliki secara perseorangan. Dan dengan



adanya dialog tersebut para anggota dapat terus meningkatkan kompetensinya masing-masing, bukan hanya menciptakan hasil yang baik untuk organisasi, tetapi anggota dengan bersama-sama dapat lebih cepat menyerap informasi.

Selain itu proses pembelajaran tim ini memungkinkan organisasi untuk selalu tanggap terhadap dinamika lingkungan dan mencegah penggunaan metode manajemen *trial and error* dalam organisasi. Hal ini juga memungkinkan adanya penjabaran visi-misi yang lebih luas terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Namun muncul pula kritik beberapa pakar teori organisasi terhadapnya, antara lain: Ghoshal (1983), melihat organisasi pembelajar dengan tawarannya yang menggiurkan terhadap manajemen perusahaan multinasional secara umum belum tuntas dan mendarat pada situasi yang tepat. Menurut Drucker (1995), juga melihat tidak ada pengetahuan yang lebih tinggi atau rendah yang harus dijadikan ujung tombak dalam organisasi. Drucker mencontohkan, ketika seorang pasien mengeluh tentang kuku jari kakinya yang tumbuh *double*, yang berperan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang *podiatrist* (ahli penyakit kaki), bukan dokter ahli bedah otak.

Sebaliknya, kepemimpinan dan pembelajaran tim didukung oleh *think tank on leadership development* yang menyatakan pemimpin yang efektif adalah yang mampu memahami pentingnya manusia akan makna, tujuan dan ketertiban. Mereka akan membawa dunia luar berupa kekuatan batin dan melepaskannya secara spontanitas, keragaman, dan imajinasi kreatif pada orang lain. Kepekaan mereka terhadap tantangan zaman, adalah kemanusiaan kerinduan spiritual untuk mempertajam relevansi anggota atau jamaahnya dan berkomitmen untuk kontemplasi dan harmoni dengan bumi. Keyakinan pada makna dan tujuan hidup akan menggerakkan untuk membimbing calon pemimpin, mempromosikan pendidikan teologi dan memupuk keterbukaan terhadap pluralisme dan multikulturalisme. Selain itu, pemimpin



yang berspiritual juga akan mengembangkan keterampilan untuk menjadi agen perubahan, terencana, proses dan jaringan. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi perbedaan, untuk hidup dengan keragaman dan untuk membedakan yang mempromosikan kehidupan, menyangkal kehidupan dan netral realitas.

## 2. Kepemimpinan dan *Personal Mastery*

*Personal mastery* atau penguasaan pribadi/individu berarti organisasi hanya akan berkembang jika para anggota yang berada di dalamnya memiliki keinginan dan kemampuan untuk belajar. Hal ini memfokuskan diri sendiri untuk meningkatkan kapabilitas diri dengan belajar dan fokus pada energi secara terus-menerus, memperdalam visi pribadi, mengembangkan kesabaran dan melihat realitas objektif. Disiplin ini sangat diperlukan karena untuk tetap bersaing di era global, perusahaan harus memiliki anggota yang berkompetensi yang tinggi, karena penguasaan pribadi ini dipandang sebagai kemahiran.

Namun seseorang dengan penguasaan pribadi tingkat tinggi secara konsisten mampu mewujudkan hasil yang paling penting untuk mereka, layaknya seorang seniman. Kadang-kadang bahasa seperti penguasaan pribadi istilah menciptakan rasa menyenangkan terhadap kepastian. Tapi penguasaan pribadi bukanlah sesuatu yang Anda miliki. Ini adalah sebuah proses. Ini adalah disiplin seumur hidup. Orang dengan penguasaan pribadi tingkat tinggi sangat sadar akan kebodohan mereka, ketidakmampuan mereka, daerah pertumbuhan mereka, namun mereka sangat percaya diri. Karena penguasaan pribadi hanya mementingkan urusan pribadi tanpa melihat pandangan lainnya.

*Personal mastery* dapat memiliki peran yang baik bagi pemimpin jika dijadikan sebagai pembelajaran untuk menjadi lebih baik dan menjadi pribadi yang berkompeten. Namun jika sudah pada tahapan tingkat tinggi hal ini dapat berpengaruh buruk untuk kualitas seorang pemimpin. Menurut Adair (1973) salah





satu kualitas sifat pemimpin adalah keyakinan, kehangatan dan kerendahan hati. Jadi apabila *personal mastery* ini sudah dalam tahapan tingkat tinggi, akan terjadi keyakinan pada diri mereka sendiri yang dapat dirasakan orang lain yang akan mengarah pada sifat arogansi. Sifat itu tentunya akan mengurangi kehangatan antara pemimpin dan anggotanya. Selain itu akan hilang rasa kerendahan hati seorang pemimpin. Maka dari itu perlunya pendekatan secara holistik untuk memahami kekuatan pemimpin sepenuhnya. Tapi beberapa pemimpin akan cenderung pada kekuasaan, dinamika dan struktur kepribadian mereka sendiri dan tidak menjamin bahwa mereka akan menjadi kuat.

### 3. Kepemimpinan dan Model Mental

Mental model merupakan suatu disiplin yang menggambarkan proses penilaian pribadi berdasarkan asumsi dan generalisasi yang ditangkap yang dapat memengaruhi individu dalam melakukan sebuah tindakan dan pengambilan keputusan. Disiplin mental model ini melatih individu untuk dapat mengomunikasikan pemikiran atau asumsi secara efektif sehingga dapat memengaruhi orang lain.

Mental model ini adalah asumsi yang tertanam, generalisasi, atau bahkan gambar yang memengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil suatu tindakan. Kita sering tidak menyadari dampak dari asumsi pada perilaku kita, dengan demikian bagian mendasar dari tugas kita adalah untuk mengembangkan kemampuan untuk mencerminkan tindakan. Disiplin model mental dimulai dengan memutar cermin diri; belajar untuk menggali gambar internal kita dari dunia, untuk membawa mereka ke permukaan dan menahan mereka secara ketat untuk pemeriksaan. Hal ini juga termasuk kemampuan untuk melakukan "*learningfull*", di mana orang mengungkapkan pemikiran mereka sendiri secara efektif dan membuat berpikir terbuka terhadap pengaruh orang lain.



Jika organisasi adalah untuk mengembangkan kapasitas untuk bekerja dengan model mental, maka akan diperlukan bagi orang untuk belajar keterampilan baru dan mengembangkan orientasi baru, dan untuk mereka untuk menjadi perubahan institusional yang mendorong perubahan tersebut.

Mental model ini harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Buchanan dan Huczynski (2007) kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam upaya menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan. Maka dari itu, seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila ia dapat memengaruhi dan membimbing anggota atau bawahannya.

Mental model ini melatih individu untuk dapat mengomunikasikan pikirannya. Komunikasi ialah proses yang menghubungkan individu dengan individu lainnya dengan tujuan tertentu. Dan komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila adanya saling persetujuan yang dilandasi oleh saling pengertian yang baik antar-individu yang terlibat pada proses manajemen tersebut.

#### **4. Kepemimpinan dan Penjabaran Visi Bersama (*Shared Vision*)**

Visi memiliki kekuatan untuk meningkatkan iman dan untuk mendorong eksperimentasi dan inovasi. Praktik visi bersama melibatkan keterampilan menggali bersama “gambaran masa depan” bahwa komitmen adalah motif dasar manusia bukan hanya karena kepatuhan seseorang. Visi menyebar karena ada proses penguatan, kejelasan, antusiasme dan komitmen yang menular pada orang lain dalam organisasi. Di mana organisasi dapat melampaui cara pikir linier dan memahami sistem pemikiran yang luas, maka ada kemungkinan membawa visi ke sebuah hasil.

Disiplin ini menggambarkan begitu besar dan pentingnya peran pemimpin sebagai penentu dari arahnya organisasi. Membagi visi dengan cara mengomunikasikan kepada seluruh anggota or-



ganisasi ialah tugas seorang pemimpin. Dengan mengomunikasikan visi, berarti pemimpin sudah menumbuhkan rasa kesadaran untuk maju dan berkembang dalam jangka panjang untuk para anggota.

SAMPLE



# 8

## KEPEMIMPINAN DALAM AL-QUR'AN

Al-Qur'an menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan, antara lain amanah, adil, *syura* (musyawarah), dan *amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar*. Dalam Kamus Kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal yang dapat dipercaya). Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan: "kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah."

Ungkapan ini menurut Said Agil Husin al-Munawwar, menyiratkan dua hal. *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah Swt. karena Allah adalah sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanya sekadar amanah dari Allah yang bersifat relatif, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. Kedua, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip.

Mengenai amanah ini Allah berfirman:

﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا

وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung, gunung, maka semuanya enggan untuk memikul dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.” (QS. al-Ahzab [33]: 72)

Ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu sehingga bumi gunung dan langit tak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan oleh Allah. Walaupun mereka ternyata kemudian berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu. Ayat lain yang berkaitan dengan amanah adalah QS. *an-Nisaa'* ayat 58 dan QS. *al-A'raf* ayat 79.

Prinsip kedua adalah adil. Dalam Al-Qur'an, istilah adil menggunakan tiga term, yaitu *'adl*, *qisth*, dan *haqq*. Mengenai amanah ini Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. an-Nisaa' [4]: 58)

Prinsip ketiga adalah *syura*. Istilah ini berasal dari kata *syawara*, yang secara etimologis berarti mengeluarkan madu dari sarang lebah. Paralel dengan definisi ini, kata *syura* dalam bahasa Indonesia menjadi musyawarah. Mengandung makna segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain



untuk memperoleh kebaikan. Dengan demikian, keputusan yang diambil berdasar kan musyawarah merupakan suatu yang baik dan bergua bagi kepentingan manusia.

Dalam Al-Qur'an ada dua ayat yang secara spesifik menerangkan tentang musyawarah. Yang pertama berasal dari kata kerja *syawara-yusyawiru* yang merujuk pada surah *Ali Imran* ayat 159 dan yang kedua berasal dari kata *syura* yang merujuk pada surah *asy-Syuraa* ayat 38. Adapun ayat-ayat tersebut di atas, yaitu:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنت لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah mebulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (QS. Ali-Imran [3]: 159).

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka diputuskan dengan musyawarat di antara mereka, dan mereka menfakahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS. asy-Syuraa [42]: 38)

Prinsip keempat, *amr ma'ruf nahi munkar*, yaitu suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat. Istilah itu diperlakukan dalam satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.



Didahulukannya kata *amar ma'ruf* kemudian *nahi munkar* bermakna filosofis, bahwa dalam segala hal kita dituntut untuk berlaku *ma'ruf* terlebih dahulu. Dengan perbuatan *ma'ruf* ini, diharapkan akan mendatangkan keinsafan dan kesalehan di kalangan masyarakat, sehingga hal-hal munkar dapat diminimalisasi atau bahkan ditiadakan. Adapun ayat-ayat yang berkaitan dengan hal tersebut adalah QS. *Ali-Imran* ayat 104, *at-Taubah* ayat 71, dan *al-Hajj* ayat 41.

Ketiga ayat tersebut secara eksplisit menunjukkan perintah '*amar ma'ruf* dan *nahi munkar*. *Ma'ruf* diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan dari pada-Nya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan '*amar ma'ruf nahi munkar* sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.<sup>1</sup>

## MODEL KEPEMIMPINAN IDEAL DALAM ISLAM

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan merupakan cerminan dari karakter atau perilaku pemimpinnya. Perpaduan antara keduanya merupakan kunci keberhasilan pengelolaan suatu institusi atau dalam skala yang lebih luas.

Secara historis, konsep kepemimpinan ideal dalam Islam dicontohkan secara langsung oleh Nabi Muhammad saw. dengan model *prophetic leadership*. Diskursus tentang model kepemimpinan ini tidak bisa lepas dari pembiaraan tentang para Nabi dan Rasul. Sebab mereka adalah contoh pemimpin yang paling utama di antara banyak contoh kepemimpinan dalam sejarah umat manusia. Mereka adalah pribadi-pribadi pilihan yang sekaligus juga

---

<sup>1</sup> Muhammad Harfin Zuhdi, "Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam" *Akademi-ka*, Vol. 19, No. 01, (Januari-Juni 2014), hlm. 44-51.



pemimpin-pemimpin pilihan sepanjang zaman. Mereka juga adalah sumber utama yang menginspirasi lahirnya konsep *prophetic leadership* dalam kajian-kajian tentang konsep kepemimpinan.

Kepemimpinan para Rasul merupakan manifestasi dari hakikat manusia sebagai *khalifah fil ardhi*. Sebagai khalifah, manusia adalah wakil Tuhan yang diberi amanah untuk memimpin dan memelihara bumi-Nya dan segala isinya dari kerusakan. Makna khalifah dalam diri manusia sebagai pemimpin diimplementasikan dalam karakter-karakter kepemimpinan yang senantiasa berpegang pada nurani.

Menurut banyak pakar kepemimpinan, model kepemimpinan profetik ditandai oleh nilai-nilai yang berkaitan dengan jiwa dan hati sebagai dua instrumen Ilahiah yang mewakili esensi diri manusia. Karena jiwa yang senantiasa membimbing dan hati yang senantiasa bersih karena dekat dengan Allah Swt., sehingga membuat model kepemimpinan profetik memiliki kekuatan nurani yang unggul dibanding model kepemimpinan lainnya.

## 1. Kepemimpinan yang Berilmu

Seorang pemimpin profetik haruslah berilmu tinggi, khususnya ilmu pengetahuan dan hikmah. Dua hal tersebut yang menjadikan dirinya mampu memutuskan kebijakan yang tepat, serta sejalan dengan akal sehat dan syariat Islam. Seorang yang lemah akalnya pasti tidak akan mampu menyelesaikan urusan-urusan rakyatnya. Lebih dari itu ia akan kesulitan untuk memutuskan perkara-perkara pelik yang membutuhkan tindakan cepat. Pemimpin yang memiliki kekuatan akal akan mampu menciptakan kebijakan-kebijakan cerdas dan bijaksana, yang melindungi dan menyejahterakan rakyatnya dan yang terpenting ilmu yang dalam akan mencegah seorang pemimpin dari tindakan tergesa-gesa, sikap emosional, dan tidak sabar.

Prinsip ilmu atau profesionalitas maksudnya adalah semua pekerjaan harus dilakukan berdasarkan dengan ilmu pengetahu-





an, sebagaimana firman Allah:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عِنْدَهُ مُسْمُوعًا

“Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang kamu tidak mempunyai pengetahuan mengenainya.” (QS. al-Israa’ [17]: 36)

Disebutkan pula dalam sebuah Hadis: “Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak memiliki kapasitas untuk mengembannya), maka tunggulan saat kehancurannya” (HR. Bukhari dalam Bab Ilmu).

## 2. Kepemimpinan yang Kuat

Kekuatan memang diperlukan ketika seorang pemimpin profetik memegang amanah kepemimpinan. Jangan sampai amanah besar diserahkan kepada orang yang lemah. Dalam sebuah riwayat dituturkan bahwa Rasulullah saw., pernah menolak permintaan dari Abu Dzarr al-Ghifariy yang menginginkan sebuah kekuasaan.

Diriwayatkan oleh Imam Muslim bahwa Abu Dzarr berkata, “Aku berkata kepada Rasulullah saw.: ‘Ya Rasulullah tidakkah engkau mengangkatku sebagai penguasa?’ Rasulullah saw. menjawab: ‘Wahai Abu Dzarr, sesungguhnya engkau orang yang lemah. Padahal kekuasaan itu adalah amanah yang kelak di hari akhir hanya akan menjadi kehinaan dan penyesalan, kecuali orang yang mengambilnya dengan hak, dan diserahkan kepada orang yang mampu memikulnya.’”

Oleh karenanya, Muslim yang kuat lebih utama dibandingkan dengan Muslim yang lemah. Begitu juga dengan konteks mencari seorang pemimpin.

## 3. Kepemimpinan yang Amanah

Seorang pemimpin profetik yang amanah sebagaimana dicontohkan Rasul-rasul terdahulu ialah orang yang memiliki kredibilitas dan integritas yang tinggi sehingga dapat dipercaya oleh



masyarakatnya. Orang yang amanah tidak akan mudah goyah oleh godaan harta, tahta dan wanita.

Prinsip amanah yang pertama berasal dari Allah Swt., dan Rasul-Nya. Ia adalah kewajiban untuk menjalankan segala perintah Allah Swt., dan Rasul-Nya, serta menjauhi segala larangannya dan larangan Rasul-Nya. Menjalankan perintah dan menjauhi larangan itu meliputi segala bidang baik yang bersifat pribadi maupun umum. Baik yang berhubungan langsung dengan Allah Swt., maupun yang berhubungan dengan sesama manusia. Amanah yang kedua adalah yang berasal dari manusia. Pemimpin mendapatkan amanah untuk mengurus, mengatur, memelihara, dan melaksanakan kewajiban itu dengan baik dan benar.

#### **4. Kepemimpinan yang Regeneratif**

Daya regeneratif sangat diperlukan dalam segala bidang kepemimpinan. Bila kita gagal mewariskan kepemimpinan profetik kepada generasi penerus, maka kita gagal mewariskan kondisi yang lebih baik.

Pemimpin profetik hanya puas ketika mereka dapat melahirkan generasi penerus yang lebih baik dibandingkan era mereka. Oleh karenanya mereka sangat serius dan memperhatikan pembinaan generasi penerus.

#### **5. Kepemimpinan yang Bertakwa**

Ketakwaan merupakan inti dari semua syarat-syarat sebelumnya. Ketakwaan merupakan karakteristik penting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dalam sebuah riwayat dari Muslim dan Ahmad dituturkan bahwa tatkala Nabi Muhammad saw. melantik seorang panglima pasukan atau ekspedisi perang, beliau berpesan kepada mereka terutama untuk selalu bertakwa kepada Allah dan bersikap baik kepada kaum Muslimin yang bersamanya. Firman Allah Swt.:



إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ  
رُكْعُونَ (٥٥) وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ (٦٥)

“Sesungguhnya pemimpin kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk kepada Allah, dan barangsiapa mengambil Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman menjadi pemimpinnya, maka sesungguhnya pengikut (agama) Allah itulah yang pasti menang.” (QS. Al-Maa'idah [5]: 55-56)



## DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J. & David V. Day. 2017. *The Nature of Leadership*, 3rd Edition. California: Sage.
- Al-Musamarah Syarh al-Musayarah, h. 153.
- Armstrong, M. 2012. *Buku Pegangan Manajemen dan Kepemimpinan an Armstrong: Mengembangkan Keterampilan Orang yang Efektif untuk Kepemimpinan dan Manajemen yang Lebih Baik*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Covey, Stephen R. 2001. *Principle Centered Leadership*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gharajedaghi, Jamshyid. 2011. *Berpikir Sistem: Mengelola Kekacauan dan Kompleksitas*. Amerika Serikat: Publikasi MK.
- Imaad al-Din Abu al-Fida' Isma'il ibn Kasir al-Dimasyqi. 2000. *Tafsir Al-Qur'an al-Azim*, Jilid XI. Kairo: Muassasah Qurthubah.
- Ken Haycock, Anne Cheadle & Karla S. Bluestone. *Library Leadership & Management*, Vol. 26, No. 3/4.
- London, Manuel. 2002. *Pengembangan Kepemimpinan: Jalan Menuju Wawasan Diri dan Pertumbuhan Profesional*. London: Lawrence Associates.
- Lussier, Robert N. & Christopher F. Achua. 2010. *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition. Mason,

- Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Munaf, Dicky R. "Berpikir Desain: Pendekatan Holistik di Dalam Pemecahan Masalah pada Masyarakat Agraris dan Maritim Indonesia". *Jurnal Siosioteknologi*, Vol. 14 No 3, Desember 2015. hlm. 295.
- Nawawi, Hadari & M. Martini Hadari. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Northouse, Peter G. 2017. *Introduction of Leadership: Concepts and Practise*, 4th Edition. United Kingdom: Sage Publication.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cet. ke-2. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Shukri, Ahmad dkk. *Konsep Teori, Dimensi, dan Isu Pembangunan*. Malaysia: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Suryadi, Rudi Ahmad. 2015. *Dimensi-dimensi Manusia Perspektif Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, hlm. 2.
- Sutarto. 1986. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Senge, Petter M. 1996. *Disiplin Kelima Seni dan Praktek Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Taman Universiti, 81300 Skudai, Johor Darul Ta'zim Malaysia: 2003. hlm. 116.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Zuhdi, Muhammad Harfin. "Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam". *Akademika* Vol. 19 No. 01 (Januari-Juni 2014), hlm. 44-51.



## PARA PENULIS



**Fauziah Nasution, M.Psi.**, merupakan dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Kesehatan Masyarakat FKM UINSU Periode 2017-2020.



**Fitriani Pramita Gurning, S.K.M., M.Kes.**, lahir di Medan, merupakan dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU). Menyelesaikan Pendidikan Sarjana di FKM Universitas Sumatera Utara (USU) selesai pada tahun 2010 dan melanjutkan jenjang Magister Kesehatan Kesehatan dengan peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan (AKK) di universitas yang sama selesai pada tahun 2012 dengan hasil sangat memuaskan.



**Eliska, S.K.M., M.Kes.** adalah dosen tetap di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara. Lahir di Balimbingan, 04 Desember 1983. Menyelesaikan pendidikan TK Nusantara Tanah Jawa (1988), SDN 091525 Tanah Jawa (1989), SLTPN 2 Tanah Jawa (1995), SMU Negeri 1 Tanah Jawa (1998), S-1

Kesehatan Masyarakat USU (2001), dan S-2 Kesehatan Masyarakat USU (2012).

Mengawali karier sebagai enumerator di bidang kesehatan (2005-2007), staf kesehatan di Pusat Kajian dan Perlindungan Anak (PKPA) Simeulue (2007), staf pengajar di Yayasan Nurul Hasanah Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara (2009-2015), dan staf pengajar di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Islam Negeri SU Medan (2015-Sekarang).

Beberapa karya ilmiah yang telah diterbitkan, yaitu:

- Buku berbasis penelitian: *Kontribusi Kebiasaan Sarapan Pagi, Status Gizi, Umur dan Peran Fakultas Terhadap Indeks Prestasi Mahasiswa (Research Result)*. Penerbit: K-Media, Bantul, Yogyakarta.
- Buku ajar: *Dasar Gizi Kesehatan Masyarakat*. Penerbit: PT RajaGrafindo Persada.
- Buku referensi: *Pendampingan Teman Sebaya dan Peran Orangtua dalam Mewujudkan Remaja Bebas Narkoba dan Sehat Reproduksi di Wilayah Pesisir Kabupaten Langkat*. Penerbit: Akademi Keperawatan Kesdam I/Bukit Barisan Medan.

